

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání  
**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v základní škole**

**Education and development of teaching staff in primary school**

Slavomíra Slobodníková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Specializace v pedagogice

2020

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v základní škole potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 22. 4. 2020

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce za vedení, cenné poznámky a připomínky.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá identifikací vzdělávacích potřeb, možnostmi dalšího vzdělávání pedagogů, jeho přínosy do pedagogické praxe a dopady na využití dalšího vzdělávání na rozvoj pedagogů v pedagogickém procesu ve vybrané základní škole. Teoretická část charakterizuje základní personální činnosti s důrazem na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Analyzuje přístupy k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků a jeho dopady na rozvoj pedagogů a využití ve výuce. V praktické části je realizováno vlastní šetření zhodnocení využívání dalšího vzdělávání ve vybrané základní škole.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vzdělávání, rozvoj, pedagog, základní škola.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the identification of needs, possibilities of further education of teachers, its benefits to pedagogical practice, impacts on the use of further education for the development of teachers in the pedagogical process in the selected primary school and assessment of the identified method. The theoretical part characterizes basic personnel activities with an emphasis on education and development of employees. It analyzes approaches to further education of pedagogical staff and its impact on the development of teachers and use in teaching. In the practical part, there is an own survey of the selected elementary school evaluated.

## **KEYWORDS**

Education, development, pedagogical staff, primary school

## Obsah

Úvod.....	5
1 Charakteristika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	7
1.1 Celoživotní vzdělávání.....	9
1.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	13
2 Postupy při identifikaci, plánování a realizaci vzdělávacích potřeb ve školách a školských zařízeních .....	20
2.1 Plánování vzdělávání .....	23
2.2 Realizace vzdělávání.....	28
2.3 Vyhodnocování vzdělávání .....	34
3 Cíl šetření, vybraná základní škola a metodologie výzkumu .....	35
3.1 Cíl práce a metodologie .....	35
3.2 Rozhovor s ředitelkou vybrané základní školy .....	38
3.3 Vyhodnocení dotazníkové šetření ve vybrané základní škole.....	45
3.4 Vyhodnocení kategorizovaných rozhovorů .....	69
3.5 Rozhovory uskutečněné s pedagogickými pracovníky – asistent pedagoga.....	77
4 Zhodnocení výsledů metodologického šetření .....	87
4.1 Doporučení .....	89
Závěr .....	91
Seznam použitých informačních zdrojů.....	95
Seznam příloh .....	97

## Úvod

Vzdělávání představuje nedílnou součást života. Vzdelávání je celoživotním procesem začínajícím formálním vzděláváním v rámci vzdělávací soustavy s návazností na další vzdělávání. Další vzdělávání zajišťuje organizacím rozvoj zaměstnanců v oblasti požadovaných znalostí, dovedností, schopností a chování vedoucích k naplňování stanovených cílů a zajištění úspěšného fungování organizací, rozvoji zaměstnanců a přispívá při přípravě zaměstnanců na změny. K efektivnímu zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců slouží manažerské činnosti, probíhající v neustálém cyklu. Tyto činnosti představují identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vzdelávání pedagogických pracovníků se řídí zvláštním právním předpisem, zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických zaměstnancích a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na charakteristiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vymezení pojmu systematického vzdělávání zaměstnanců, jako nástroje vycházejícího ze strategie vzdělávání a potřeb organizace, využívajícího ke svému sestavení manažerské činnosti identifikaci vzdělávacích potřeb organizace, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Empirická část bakalářské práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v základní škole s cílem práce zhodnotit efektivitu systému realizování a využívání dalšího vzdělávání a jeho dopad na rozvoj pedagogických pracovníků ve školském zařízení zaměřeném na základní vzdělávání, využitím teoreticko – empirické metody, dotazníkového šetření v kombinaci s kategorizovanými rozhovory. Před samotným šetřením byly stanoveny čtyři výzkumné otázky, na které by měly být nalezeny odpovědi vyhodnocením dotazníkového šetření a kategorizovaných rozhovorů.

1. Jaké metody jsou využívány při identifikaci vzdělávacích potřeb vybrané základní školy?
2. Jaké metody jsou využívány při realizaci dalšího vzdělávání ve vybrané základní škole?
3. Jakou formou probíhá reflexe dalšího vzdělávání?
4. Jak jsou využívány poznatky, znalosti a dovednosti získané dalším vzděláváním?

V závěru práce jsou navržena doporučení, vycházející z vyhodnocení sebraných dat, které mohou sloužit k zefektivnění vzdělávacího procesu vybrané základní školy.

Atraktivnost, zajímavost tématu, snaha vzdělávat se v problematice dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vedly autorku ke zvolení tohoto tématu bakalářské práce.

## 1 Charakteristika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

*„Učením se rozšiřuje zděděné spektrum našeho chování a naše osobnost košatí. Díky učení můžeme tedy vybírat ze stále mohutnější zásoby vzorců chování a dobře reagovat na stále větší množství životních situací. Učením se proto stáváme celkově úspěšnějšími při překonávání potíží a hrozeb“* (Plamínek, 2015, s. 54).

Veteška popisuje vzdělávání jako proces, ve kterém si jedinec osvojuje poznatky a činnosti, které vnitřním zpracováním, tedy učením přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. V pedagogické teorii je pojem vzdělávání chápán jako proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností a postojů, realizovaný především prostřednictvím školního vyučování. V procesu formálního a neformálního vzdělávání vystupují dva klíčoví činitelé: vzdělavatel (učitel, lektor) a vzdělávaný (žák, student, účastník vzdělávacího procesu). Z pohledu vzdělavatele jde o vyučování, předávání znalostí, dovedností, poznatků, z pohledu vzdělávaného jde o učení se. Učení je charakterizováno jako jeden z nejdůležitějších psychických procesů, při kterých si jedinec vytváří a osvojuje znalosti, využívá a mění své formy chování, obsahy svých činností, osobnostní vlastnosti i vztahy k jiným lidem. Vzdělávání charakterizuje osobnost a podporuje její rozvoj (Veteška, 2016, s. 78, 79).

Vzdělávání a rozvoj jsou součástí oblasti specifických strategií lidských zdrojů. Vyjadřují záměry organizace v oblasti řízení lidských zdrojů souvisejících s vytvářením prostředí, ve kterém jsou lidé vedeni k soustavnému učení a rozvíjení se. Vzdělávání a rozvoj, výběr zaměstnanců, kterým si organizace zajišťuje schopné a motivované zaměstnance k výkonu sjednané práce, hodnocení sloužící k posouzení skutečného výkonu zaměstnance za účelem efektivního řízení, odměňování, které slouží organizaci při oceňování skutečného výkonu zaměstnance, stimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, tvoří základ systému personálních činností sloužících k naplňování úkolů personalistiky, vedoucích k naplňování strategických cílů organizace (Armstrong, 2015, s. 335, Šikýř, 2016, s. 18).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují subsystém dalšího vzdělávání takzvané profesní vzdělávání, které navazuje na počáteční vzdělávání absolvované na určitém školském vzdělávacím stupni (Veteška, 2016, s. 107).



Šikýř ve své publikaci popisuje vzdělávání jako záměrné, organizované učení, které je výsledkem vědomého úsilí vzdělavatele. Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou řazeny do oblasti specifických strategií lidských zdrojů, kterými vyjadřuje organizace své záměry v oblasti řízení lidských zdrojů. Organizace vytvářející prostředí vhodné pro vzdělávání a rozvoj pracovníků si zajišťuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (Šikýř, 2015, s. 151).

Každá organizace potřebuje pro dosahování a naplňování strategických cílů lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. K zajištění dosažení vyhovující úrovně těchto potřeb slouží strategické vzdělávání a rozvoj pracovníků, vypracovaný přímo na míru organizace. Vzdělávání připravuje zaměstnance na změny podmínek a požadavků pracovních míst. Připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, umožňuje zaměstnavateli dlouhodobě realizovat strategické cíle organizace (Armstrong, 2015, s. 336, Šikýř, 2016, s. 134).

Dle Koubka představuje vzdělávání důležitou oblast zajišťující pracovníkům znalosti a dovednosti k uspokojivému vykonávání práce, výkon je zaměřen nejen na současnost, ale také na budoucnost s ohledem na moderní rozvoj technických a technologických znalostí. Zajištěním vzdělávání s ohledem na budoucnost zvyšuje organizace spokojenost zaměstnanců, prohlubuje jejich vazbu na firmu a tím zvyšuje úspěšnost a konkurenční schopnost organizace na trhu (Koubek, 2011, s. 460).

*„Strategický rozvoj a vzdělávání je přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím jak dosahovat strategických cílů organizace využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatněných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje“* (Armstrong, 2015, s. 336).

Vzdělávání a rozvoj usnadňuje získat potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti nejen jednotlivcům, ale také týmům. Vzdělávání a rozvoj bývají v organizacích uskutečňovány s využitím vlastních zkušeností zaměstnanců, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedením a koučováním zajišťovaného liniiovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci (Kocianová, 2011, s. 170, Armstrong, 2015, s. 337).

## 1.1 Celoživotní vzdělávání

V odborné literatuře je vzdělávání označováno výrazem edukace, který představuje řízený proces učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy, nebo v jiném edukačním prostředí. Edukační prostředí představuje souhrn různorodých podmínek, ve kterých se vzdělávací subjekty nacházejí při realizaci edukačních procesů. Edukační prostředí může být vytvářeno ve školách, rodinách i dalších společenských a zaměstnavatelských institucích s různými ekonomickými, kulturními, etnickými nebo demografickými charakteristikami (Šikýř, 2016, s. 532, Veteška, 2016, s. 78).

Vývoj a realizace edukace dospělých je zkoumána v rámci andragogiky, která edukaci dospělých definuje jako teorii a praxi vzdělávání dospělých s cílem metodologické pomoci při vzdělávání dospělých v praxi. Formální i neformální vzdělávání dospělých je považováno za významné z hlediska rozvoje celé demokratické společnosti a přispívá k rozvoji znalostní společnosti. Z toho vyplývá, že edukací je nejenom učení a vyučování ve školním prostředí, ale za edukaci lze považovat také rodinnou výchovu dětí, rekvalifikační vzdělávání, další vzdělávání pracovníků, působení v rámci zdravotnické osvěty, samostudium cizích jazyků, zájmové vzdělávání dospělých apod. (Průcha, 2012, s. 1077, Šikýř, 2016, s. 532, Veteška, 2016, s. 79).

V pedagogickém a andragogickém významu vyjadřuje edukace všechny druhy formálního i neformálního vzdělávání, včetně vzdělávání dospělých (Veteška, 2016, s. 82).

*„Z hlediska společnosti je vzdělávání jednou z nezbytných podmínek jejího přežití a vývoje. Bez kontinuálního vzdělávání zasahujícího každou novou generaci by se společnost nemohla udržet a zdokonalovat. Proto se v současné civilizaci přisuzuje vysoká důležitost celoživotnímu vzdělávání“* (Průcha, 2012, s. 1077).

Celoživotní vzdělávání představuje důležitou součást evropských sociálních, ekonomických a politických strategií a doporučení, ke kterým patří například tzv. *Lisabonský proces*, dokument schválený Evropskou radou v březnu 2000 v Lisabonu, jehož hlavním cílem je transformace Evropy na nejdynamičtější a nejvíce konkurenceschopnou ekonomiku světa založenou na znalostech a poskytující trvalý růst, nová pracovní místa a umožňující sociální soudržnost (Veteška, 2016, s. 99).

Dále jde o *Kodaňskou deklaraci*, opatřenou signaturou na podzim roku 2002, týkající se strategie pro zlepšení výkonnosti kvality a atraktivnosti odborného vzdělávání. Evropská komise přijala roku 2006 dokument nazvaný *Vzdělávání dospělých: na vzdělávání není nikdy pozdě* s cílem podpořit vzdělávání dospělých, které je složkou politik celoživotního vzdělávání (Veteška, 2016, s. 99)

Evropský parlament a Rada EU stanovily akční program v oblasti celoživotního vzdělávání a odborné přípravy na období 2007-2013, s navazujícím programovým obdobím 2014-2020. Tento program je zaměřen na podporu výměn, spolupráce a mobility mezi jednotlivými systémy vzdělávání a odborné přípravy v rámci EU (Veteška, 2016, s. 99).

Výzvu k celoživotnímu vzdělávání pojaly nadnárodní subjekty podle svých zaměření a specializací. Česká republika přijala do svých strategických dokumentů nový koncept s názvem *celoživotní učení pro všechny*, které představuje užší propojení existujícího školského systému a dalšího vzdělávání, zaměřený na politickou zaměstnanost a sociální politiku s důrazem na integraci občana do společnosti (Veteška, 2016, s. 100).

Zavedení a implementace konceptu celoživotního učení pro všechny cílové skupiny představuje významnou proměnu vzdělávacího systému a tvoří jeden z principů evropské i české vzdělávací politiky. Tento dokument klade důraz na význam učení mimo rámec

vzdělávací soustavy, které představuje vzdělávání na pracovišti, uznávání předchozí pracovní zkušenosti a tím umožnit prostupnost oblasti učení a práce. Toto pojetí přináší nový pohled na tradiční školní vzdělávání, které zajišťuje nezbytné nástroje a motivaci žáků a studentů k vytvoření vlastní potřeby usilování o dosažení nejvyšší možné úrovně znalostí, dovedností a schopností převzít zodpovědnost za vlastní vzdělávací etapu (Veteška, 2016, s. 101).

Celoživotní vzdělávání je cílevědomá aktivita, při které se realizují požadavky a důležité potřeby společnosti, dle Vetešky zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání. Předpokládá prolínání a doplňování uvedených forem učení v průběhu celého života (Veteška, 2016, s. 97).

*„Formální vzdělávání (školské) je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Legislativa vymezuje funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby evaluace*

*formálního vzdělávání. Zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně – předškolní, základní, střední a vysokoškolský, účastníci jednotlivých stupňů (žáci, studenti) získávají doklad o absolvování: vysvědčení, diplom, certifikát apod.“ (Veteška, 2016, s. 97).*

Naopak neformální vzdělávání (mimoškolské) se realizuje formou kurzů, seminářů, workshopů apod., zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí, neziskových organizací, ale též v klasických školách. Je tedy zaměřeno na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské postavení i pracovní uplatnění. Informálním vzděláváním se rozumí proces při získávání vědomostí, osvojování dovedností, postojů a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině a ve volném čase ze sociálního prostředí a z osobních kontaktů (Veteška, 2015, 97, 98).

Další vzdělávání zaměstnanců je součástí konceptu celoživotního vzdělávání skládajícího se ze dvou základních forem. První formou celoživotního vzdělávání je takzvané počáteční vzdělávání označované jako školní vzdělávání, tradičně uskutečňované ve školách, zahrnující veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy (Veteška, 2015, 103).

Ve své odborné literatuře dále Veteška popisuje čtyři základní formy počátečního vzdělávání, mezi které patří předškolní vzdělávání/výchova tzv. preprimární vzdělávání zaměřené na výchovu v raném dětství (ISCED 0), základní vzdělávání primární a nižší sekundární stupeň s všeobecným charakterem, které se překrývá s dobou plnění povinné školní docházky (ISCED 1, 2), střední vzdělávání neboli vyšší sekundární stupeň všeobecného nebo odborného charakteru ukončeného maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou, jehož součástí v ČR je i takzvané nástavbové studium ukončené maturitní zkouškou pro absolventy středního vzdělání s výučním listem (ISCED 3 a 4). Poslední formu formálního vzdělání představuje vysokoškolské vzdělání terciální, tvořící široké spektrum vzdělávací nabídky následující zpravidla po vykonání maturitní zkoušky a poskytující specializované vzdělání odborné nebo umělecké. Do této formy vzdělávání je zařazeno také vysokoškolské vzdělávání uskutečňované vysokými školami, vyššími odbornými školami a částečně i vyšší odborné vzdělávání na konzervatořích (ISCED 5, 6, 7, 8) (Veteška, 2015, 103).

Školy jsou charakterizovány jako nepostradatelné společenské instituce zřizované státem nebo jinými subjekty, jejichž funkci upravuje zákon. Školy a školská zařízení tvoří vzdělávací soustavu ČR (Trojan, 2017, s. 29).

Hlavním úkolem škol je zejména výchova a vzdělávání dětí a mládeže, podpora zachování generační kontinuity, posílení stability společnosti, soudržnosti a udržitelnosti rozvoje. Školská zařízení poskytují dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) služby a vzdělávání doplňující nebo podporující vzdělávání ve školách či s ním přímo souvisejí, nebo zajišťují ústavní a ochrannou výchovu nebo preventivní výchovnou péči (Trojan, 2017, s. 30).

Druhou etapu celoživotního vzdělávání tvoří další vzdělávání uskutečňované po vstupu na trh práce rozdělené na formální vzdělávání dospělých, probíhající ve školách, neformální vzdělávání dospělých uskutečňované v rámci podnikového vzdělávání, vzdělávání nadace, zájmového vzdělávání nebo instituce pro profesní vzdělávání dospělých a informální učení, které probíhá formou sledování televize, poslechem rádia a jinými aktivitami dospělých přinášejících nové poznatky (Veteška, 2015, s. 96).

Vzdělávání dospělých je tady chápáno jako vzdělávací proces, zahrnující vzdělávací aktivity promyšleně vykonávané dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. V oblasti formálního vzdělávání jde o získání určitého stupně vzdělání ve školském systému navazujícím na počáteční vzdělávání (Plamínek, 2015, s. 96, Veteška, 2015 s. 89).

V rámci neformálního vzdělávání existuje mnohem větší spektrum vzdělávacích příležitostí, které s realizací konceptu celoživotního vzdělávání, jehož součástí je vzdělávání dospělých, přináší na úrovni sociální politiky státu propojení vzdělávací politiky, politiky zaměstnanosti, politiky sociálního zabezpečení, rozvoje a řízení lidských zdrojů v kulturním, ekonomickém a sociálním kontextu (Veteška, 2015, s. 88).

*„Vzdělávání dospělých je také chápáno jako oblast praxe, ve které se charakterizují od šedesátých let 20. století změny v souvislosti se zvyšováním orientace na účastníka, kde znalosti nabývají nový status „pravdu“, kterou si každý účastník musí najít sám, pravda není majetkem vyučujícího ani nikoho druhého. Pozorován je i odklon od kurikula ke krátkodobým kurzům a modulům“* (Veteška, 2015, s. 89).

Učení se stává reflexivním, přestává být mechanické, dochází k rozšiřování distančního vzdělávání, vzdělávání se stává tréninkem a výcvikem, při kterém je liberální vzdělávání nahrazováno odborným vzděláváním. Ve vzdělávání dospělých je také zaznamenán velký tlak trhu, kde je vzdělávání orientováno na kvalifikační a ekonomické potřeby (Veteška, 2015, s. 106).

Poněkud obecněji lze vzdělávání rozčlenit na oblast všeobecného vzdělávání zajišťovaného státem, při kterém si člověk osvojuje základní a všeobecné schopnosti, znalosti, dovednosti a chování pro život ve společnosti, oblast odborného vzdělávání zajišťovaného státem i zaměstnavatelem, kdy stát zajišťuje základní přípravu na povolání a tím lidé získávají specifické znalosti, schopnosti, dovednosti a chování pro výkon určitého práce (Šikýř, 2014, s. 125).

## **1.2 Vzdělávání zaměstnanců**

Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům v oblasti odborného vzdělávání rozvíjení, prohlubování a osvojování schopností získaných vzděláváním pro výkon určitého povolání. V rámci odborného vzdělávání zaměstnavatel zajišťuje zaškolení a zaučení (adaptaci, orientaci), prostřednictvím kterého získává zaměstnanec nově nastupující nebo přecházející na jinou pracovní pozici schopnosti, znalosti, dovednosti a chování potřebné pro vykonávání sjednané práce (Šikýř, 2016, s. 135, Trojanová, 2017, s. 59).

Doškolení, označované také jako prohlubování kvalifikace, které představuje průběžné osvojování nových schopností, znalostí, dovedností a chování, souvisejících s měnícími se požadavky svého současného pracovního místa a tím zaměstnanci zajišťuje plynulé vykonávání sjednané práce (Trojanová, 2017, s. 59).

Přeškolení (rekvalifikace) umožňuje lidem osvojit si nové schopnosti, znalosti, dovednosti a chování za účelem vykonávání jiné než současné práce. Oblast rozvoje zajišťuje zaměstnavatel s podporou státu, ve spolupráci se vzdělávacími institucemi (Šikýř, 2016, s. 135, Trojanová, 2017, s. 59).

Rozvoj umožňuje lidem osvojit si nové schopnosti, znalosti, dovednosti a chování nad rámec požadavků současného pracovního místa a tím si zvyšují uplatnitelnost lidí nejen

v organizaci, ale také na celém trhu práce. Potřeba vzdělávání dospělých je stimulována především rozvojem vědy a techniky (Šikýř, 2016, s. 135, Trojanová, 2017, s. 59).

Dospělý jsou motivováni ke vzdělávání zejména profesním růstem, ekonomicky-spoolečenským prospěchem, uspokojením vlastních potřeb a zájmů, vlivem vnějšího očekávání, které je na jedince kladeno v organizaci, ale také ekonomickým tlakem. Lidé, usilující o uplatnění na trhu práce, jsou nuceni zvyšovat svou kvalifikaci a rozvíjet své znalosti, dovednosti a vědomosti. Z těchto důvodů byl zaznamenán nárůst absolventů distančního vzdělávání umožňujícího studovat při zaměstnání (Veteška, 2016, s. 89).

Šikýř uvádí: „*smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (Šikýř, 2014, s. 124).

Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců zahrnuje strategii a organizační předpoklady vzdělávání vycházející z identifikace potřeb vzdělávání, následuje plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání (Koubek, 2015, s. 260).

Cílem je rozvoj lidského zdroje organizace a tím zajistit organizaci kvalitní a schopné lidi vykonávat uspokojování současných i budoucích potřeb. Vytváření prostředí a kultury organizace je potřebné pro podněcování lidí ke vzdělávání a rozvíjení se s ohledem na individuální potřeby zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 260, Šikýř, 2016, s. 525).

Kociánová popisuje vzdělávání pracovníků jako proces získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností a postojů s rozlišením do čtyř typů. První typ představuje instrumentální vzdělávání, které vede k lepšímu a snadnějšímu výkonu práce. Druhým typem vzdělávání je poznávací neboli kognitivní vzdělávání, při kterém je sledováno zlepšení znalostí a pochopení věcí potřebných pro výkon práce. Třetí typ je popisován jako citové (emoční) vzdělávání směřující k formování postojů a pocitů. Čtvrtý typ představuje sebereflekтуjící vzdělávání umožňující formování nových vzorců chování, nazírání, myšlení a vytváření nových znalostí (Kociánová, 2011, s. 169).

Armstrong, ve své publikaci uvádí čtyři složky vzdělávání a rozvoje, kde první složku představuje učení se, při kterém si jedinec osvojuje a rozvíjí dovednosti, znalosti, schopnosti, postoje, což umožňuje změnu chování na základě získaných zkušeností, stejně jako změnu dalších formálních metod, které napomáhají lidem učit se a vzdělávat se na pracovišti nebo mimo ně (Armstrong, 2015, s. 336).

Druhou popisovanou složkou je všeobecné vzdělávání zahrnující osvojování znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života, tyto znalosti, dovednosti a schopnosti nejsou zaměřené pouze na konkrétní oblasti činností. Třetí složku tvoří odborné vzdělávání neboli výcvik, chápáný jako systematické uplatňování formálních procesů, pomáhajících lidem osvojit si znalosti, dovednosti a schopnosti zaměřené k uspokojivému vykonávání svěřené práce. Čtvrtou složku představuje rozvoj a jeho rozšiřování schopností nebo realizování potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení a vzdělávání se (Armstrong, 2015, s. 336).

*„Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí“* (Armstrong, 2015, s. 336).

Plamínek vzdělávání lidí charakterizuje jako jednu z možností habilitace, při které dochází k relativně nebo absolutně rostoucím individuálním schopnostem člověka, vzdělávání je vědomou a organizovanou formou učení, kterým lze promyšleně získávat znalosti a racionálně měnit své chování (Plamínek, 2018, s. 96).

Pro organizaci vzdělávání představuje proces čerpající energii, čas i finance s obvykle dlouhodobým prospěchem, z tohoto pohledu lze vzdělávání zařadit jako typickou složku investice organizace do lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 339).

Legislativně vzdělávání zaměstnanců upravuje zákoník práce v části deváté hlavě druhé nazvané Odborný rozvoj zaměstnanců s výčtem forem odborného rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 136).

Vzdělávání zaměstnanců může mít různé formy, cíle a dobu trvání. Šikýř uvádí ve své publikaci čtyři základní formy odborného rozvoje zaměstnanců jako je zaškolení a zaučení,



odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a poslední formu odborného rozvoje představuje zvyšování kvalifikace (Šikýř, 2016, s. 136). Trojanová popisuje základní formu odborného rozvoje zaměstnanců zaškolení a zaučení, ze kterého vyplývá povinnost zaměstnavatele zaměstnance zaškolit nebo zaučit, tak aby měl zaměstnanec možnost seznámit se s výkonem své práce a získat praktické dovednosti pro její výkon (Trojanová, 2017, s. 62).

V případě vzniku pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a nekvalifikovaným zaměstnancem zaškolení a zaučení nelze chápat jako získání náhradní kvalifikace pro přijaté zaměstnance bez kvalifikace k výkonu sjednané práce. Zaškolením získává nekvalifikovaný pracovník možnost seznámit se s výkonem své práce a praktické dovednosti pro její výkon. Zaškolení a zaučení může být chápáno jako adaptace nového zaměstnance, která spočívá v osvojení schopností nového zaměstnance. Do procesu zaškolení patří také seznámení s kolektivem, získání všech potřebných informací k práci, seznámení s podnikovou kulturou a vizí a tak podobně (Šikýř, 2016, s. 138).

V případě pedagogických pracovníků se zaměstnavatel řídí zvláštním právním předpisem, zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických zaměstnancích a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka (Trojanová, 2017, s. 62).

Jedním z těchto předpokladů je odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost. Další formu představuje normativní vzdělávání, právně vymezené, které složí zejména k udržování nebo aktualizaci odborné způsobilosti (Šikýř, 2016, s. 138).

Druhou formou odborného rozvoje zaměstnanců specificky, normativně upravenou zákoníkem práce, je odborný rozvoj u absolventů škol, který ukládá zaměstnavatelům povinnost zabezpečit absolventům středních, vyšších odborných a vysokých škol a konzervatoří přiměřenou odbornou praxi k získání praktických dovedností a zkušeností potřebných pro výkon práce (Trojanová, 2017, s. 61).

Absolventem školy se rozumí zaměstnanec vstupující do zaměstnání na pozici odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže jeho odborná praxe nedosáhla po úspěšném ukončení studia 2 let, do této doby se nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené. Další formou

odborného rozvoje upravovanou zákoníkem práce je prohlubování kvalifikace, zaměřené na individuální rozvoj (Šikýř, 2016, s. 139).

Třetí formu odborného rozvoje zaměstnanců tvoří prohlubování kvalifikace, které lze chápat také jako doškolení a představuje proces přizpůsobování a dodatečné získávání znalostí vzhledem k neustálým změnám (technologie, legislativa, požadavky na trhu apod.). Zaměstnanec ustanovením § 230 odst. 2 zákoníku práce získává povinnost prohlubovat si soustavně svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci povinnost účastnit se školení, studia nebo jiné formy přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, prohloubení kvalifikace může být zajišťováno přímo na pracovišti nebo v prostorách jiných subjektů, které mají prohlubování kvalifikace v předmětu své činnosti (Šikýř, 2016, s. 140).

Prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků je ustanoveno zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který ukládá řediteli školy povinnost vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků s navazující podrobnější úpravou obsaženou ve vyhlášce 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků (Šikýř, 2016, s. 141).

Formy prohlubování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků lze rozlišit jako další vzdělávání pedagogických pracovníků na vysokých školách, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě akreditace udělené MŠMT, samostudium a další vzdělávání zdravotnických pracovníků podle zvláštního právního předpisu v případě učitelů zdravotnických studijních oborů (Šikýř, 2016, s. 142).

Prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků je vyhláškou o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků definováno jako průběžné vzdělávání, zaměřené na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy (Šikýř, 2016, s. 143).

Hlavním obsahem průběžného vzdělávání jsou poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, obecné didaktiky, vědních, technických a uměleckých

oborů a jejich oborových didaktik, prevence sociálně patologických jevů a bezpečnosti a ochrany zdraví, do průběžného vzdělávání může být zařazeno jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků (Šikýř, 2016, s. 135).

Zájmem každé organizace by měla být dostatečná podpora aktivit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které přispívají k uspokojování potřeb a dosahování cíle organizace vycházejícího z vize, poslání a kultury organizace. Každý v organizaci by měl být podporován, aby se vzdělával, rozvíjel své schopnosti, znalosti a dovednosti do takové míry, do jaké je osobně schopen. Plány a programy vzdělávání a rozvoje by měly korespondovat se strategií organizace, strategií lidských zdrojů a podporou uskutečňování obou strategií. Aktivita v oblasti vzdělávání a rozvoje by měly efektivně přispívat k úspěšnému dosahování cílů organizace a investice do vzdělávání a rozvoje přinášet prospěch jak organizaci, tak zaměstnancům (Armstrong, 2015, s. 338, Veteška, 2016, s. 120).

Šikýř ve své publikaci také zmiňuje přeškolení neboli rekvalifikaci. Během rekvalifikace si člověk osvojí nové znalosti a schopnosti, aby mohl vykonávat jinou, novou práci. Rekvalifikace může být buď plná, nebo částečná a bývá zařazena do fáze odborného rozvoje zaměstnanců nazvané zvyšování kvalifikace. Ve fázi rozšiřování kvalifikace si člověk osvojuje nové znalosti a schopnosti buď nad rámec svého pracovního místa, které v současné době je nepotřebuje k výkonu své práce, nebo získává kvalifikaci pro příslušnou práci, kterou nemá. Za zvyšování kvalifikace se považuje studium, vzdělávání, školení nebo jiné formy přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. *„Za zvýšení kvalifikace se také považuje situace, kdy zaměstnanec již dosáhl příslušného stupně vzdělání a nově studuje, nebo bude studovat, v jiném oboru s cílem dosáhnout stejného stupně vzdělání“* (Šikýř, 2014, str. 125, Šikýř, 2016, s. 144).

Zvyšování kvalifikace se zásadně nevztahuje na prohlubování kvalifikace k výkonu sjednané práce, avšak studium k dosažení vyššího stupně vzdělání je vždy zvyšováním kvalifikace a také získání kvalifikace za účelem splnění předpokladů stanovených právními předpisy nebo požadavků nezbytných k výkonu práce stanovených zaměstnavatelem u nového zaměstnance, se kterým byl uzavřen pracovněprávní poměr s podmínkou získání nové kvalifikace. Zákoník práce § 231 odst. 2 uvádí, že o zvyšování kvalifikace se může jednat pouze tehdy, jestliže je v souladu s potřebou zaměstnavatele. Potřeba zaměstnavatele

získat zaměstnance s vyšší kvalifikací se projevuje nejčastěji v situacích, kdy zaměstnavatel uvažuje o přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici, o změně sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě nebo o dohodě o změně pracovní smlouvy (Šikýř, 2016, s. 144).

V případě rozhodnutí zaměstnavatele umožnit zvýšení kvalifikace v souladu s jeho potřebami, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku zejména k účasti na vyučování, výuce nebo školení v nezbytně nutném rozsahu, dále 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou, 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria, 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo písemné práce, kterou je zakončováno studium v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky v oblasti lékařství, veterinárního lékařství a hygieny a státní doktorské zkoušky (zákoník práce, § 231).

## **2 Postupy při identifikaci, plánování a realizaci vzdělávacích potřeb ve školách a školských zařízeních**

Postupy při identifikaci, plánování a realizaci vzdělávacích potřeb ve školách a školských zařízeních se shodují s postupy při identifikaci, plánování a realizaci vzdělávacích potřeb každého podniku či firmy a jsou v odborné literatuře popisovány jako cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 125).

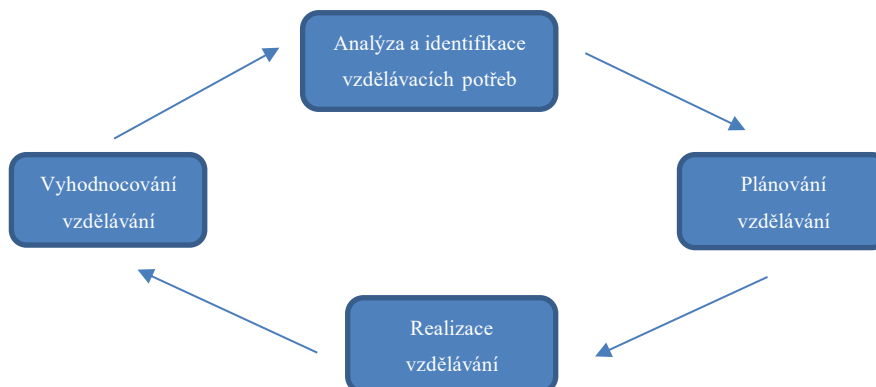
Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců v organizaci bývá obtížná. Je důležité, aby byly identifikovány současné znalostní a zkušenostní mezery a zároveň budoucí možné potřeby. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné brát v úvahu firemní misi, vizi, kulturu podniku a také politiku řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 354, Plamínek, 2014, s. 419).

*„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“* (Vodák, 2011, s. 85).

Celý cyklus vzdělávání můžeme rozdělit do jednotlivých dílčích fází. Dle Tureckiové je vzdělávací cyklus primárně odvozen z firemní strategie a strategie lidských zdrojů a naplňuje vzdělávací politiku firmy. Základní fáze vzdělávacího procesu jsou celkem 4, konkrétně analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. Průběžně by měl být celý proces vzdělávání monitorován a hodnocen, aby bylo možné reagovat na případné aktuální změny (Tureckiová, 2004, s. 100).

Dle Koubka mají hlavní význam v cyklu zejména tři fáze, kterými jsou identifikace, plánování a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání. Tyto zmiňované fáze mají význam především proto, že určují, jak budou vypadat další cykly vzdělávání. Na rozdělení systematického vzdělávání do 4 dílčích a na sebe navazujících fází se shodují nejen autoři a odborníci v této oblasti, ale postupuje se takto i v mnohých firmách. Toto dělení je tedy všeobecně přijímáno (Koubek, 2007, s. 261).

Obr. č. 1 – Cyklus podnikového vzdělávání dle Koubka

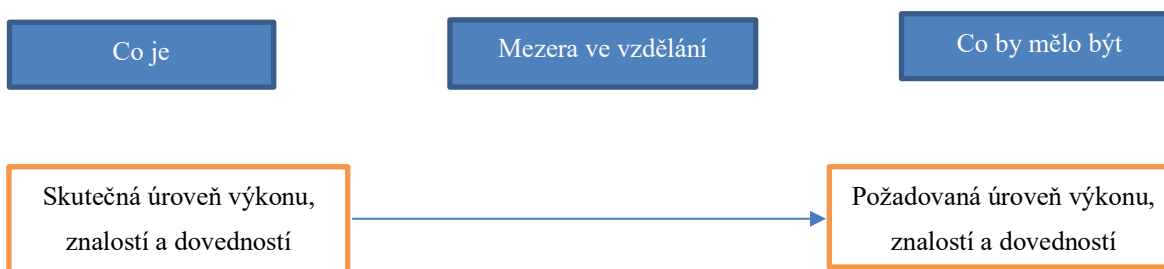


Zdroj: Šikýř, 2014, s. 126, upraveno podle Koubek, 2007, s. 260.

Armstrong poukazuje na to, že veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení co se má udělat a proč se to má udělat. „Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit“ (Armstrong, 2015, s. 354).

Identifikace potřeb se v odborné literatuře popisuje jako analýza potřeby vzdělávání, jejíž důležitou část tvoří především analýza mezery ve vzdělávání, to znamená identifikace rozdílu mezi, co je a co by mělo být, z tohoto vyplývá, že analýza mezer tak umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí a tím, co by měli vědět a umět, což umožňuje specifikovat vzdělávací aktivity, které pomáhají zjištěné mezery ve vzdělání odstranit (Armstrong, 2015, s. 354).

Obr. č. 2 – Mezera ve vzdělání dle Armstronga



Zdroj: Armstrong, 2015, s. 355.

K získání informací o povaze možných mezer ve vzdělání je možné využít jedné nebo více metod, ale je třeba brát v potaz, že přístupy ke vzdělání založené na pouhém odstraňování nedostatků bývá značně omezený (Armstrong, 2015, s. 355).

Plamínek ve své publikaci uvádí, že důležité je klást důraz na dobrou volbu témat dalšího vzdělávání zaměstnanců, jehož cílem je dosáhnout užitečné změny. „*Kvalitní výkon něčeho, co není užitečné, je sice běžnou realitou našeho života, ale ve vzdělávání od něčeho takového nemůžeme očekávat žádoucí výsledky. Šlo by o dobře provedený pohyb špatným nebo zbytečným směrem*“ (Plamínek, 2014, s. 411).

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je tedy prvním důležitým krokem, směřujícím k systematickému vzdělávání v organizaci, bez kterého nelze přistoupit k plánování vzdělávací akce. K odhalení vzdělávacích potřeb lze využít více metod. Armstrong jako první metodu uvádí analýzu plánů organizace a plánů lidských zdrojů, které by měly vymezovat typy znalostí a dovedností požadovaných v budoucnu a jím odpovídající počty lidí s těmito znalostmi a dovednostmi. Důležitost je kladena také na analýzu všech oblastí, ve kterých se plánují nějaké změny pracovních postupů, a všech dodatečných znalostí a dovedností, souvisejících s těmito změnami (Armstrong, 2015, s. 355).

Zjištěné ukazatele musejí být převedeny do konkrétních plánů, například do vzdělávacích programů organizace zaměřených na lidi se specifickými znalostmi a dovednostmi nebo tak zvaný multiskilling, kombinacemi znalostí a dovedností (Armstrong, 2015, s. 355).

Další metodu při analýze vzdělávacích potřeb tvoří průzkumy potřeb vzdělávání zaměřené na zjišťování názorů manažerů a ostatních zaměstnanců na to, co se potřebují naučit. Jedná se o rozhovory s lidmi, diskusi o práci, kterou dělají a snahu společně odhalit oblasti, ve kterých by se jejich výsledky nebo schopnosti mohly zlepšit. Zjištěné dílčí informace lze následně sloučit v celkový obraz vyjadřující potřeby vzdělávání (Armstrong, 2015, s. 355).

Metoda přezkoumání výkonu a rozvoje zahrnuje analýzu požadavků pracovního místa nebo pracovní role. Přezkoumání znalostí, dovedností, schopností, zvláště schopností chování, které jsou požadovány k efektivnímu vykonávání určené práce s požadavky zaměstnance vykonávajícího práci daného pracovního místa nebo v určité pracovní roli. Společné vyhodnocení konkrétních potřeb vzdělávání a rozvoje vede k určení odpovídajících vzdělávacích plánů a rozvojových programů, stanovení podmínek samostatně řízeného a vymezení podpory, kterou jedinci poskytne nadřízený a organizace (Armstrong, 2015, s. 356).

Dalším procesem při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb je analýza pracovních míst nebo pracovních rolí, která umožňuje zpracování popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí a tím definuje schopnosti požadované k vykonávání práce v rámci pracovního místa nebo pracovní role. *„Úroveň požadovaných schopností se hodnotí s využitím soustavy schopností vytvořené pro určitá pracovní místa nebo pracovní role. To umožňuje analyzovat a identifikovat potřebu vzdělávání, které by vedlo k dosažení odpovídající úrovně požadovaných schopností“* (Armstrong, 2015, s. 356).

Trojanová uvádí, že proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z konkrétní vize, poslání, cílů a kultury organizace. Realizace vzdělávacích potřeb ve školách a školských zařízeních vychází, stejně jako je tomu u podnikového vzdělávání ze základního cyklu vzdělávání a rozvoje, skládajícího se ze čtyř fází:

1. identifikace vzdělávacích potřeb a rozvoje,
2. sestavení plánu vzdělávání,
3. realizace vzdělávání,
4. vyhodnocení efektů vzdělávání a učení se pracovníků, včetně s vyhodnocením vzdělávacího programu (Trojanová, 2017, s. 59).

## **2.1 Plánování vzdělávání**

Na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb plynule navazuje plánování vzdělávání a zpracování plánu vzdělávání, který vychází z cíle vzdělání, vyplývajícího z analýzy potřeb vzdělávání. Cílové skupiny zaměstnanců, metody vzdělávání, kterými je určeno, zda bude další vzdělávání probíhat na pracovišti či mimo ně, instituce zabezpečující vzdělávání, jde o určení, zda bude zaměstnavatel další vzdělávání zabezpečovat sám nebo externím dodavatelem. Určení lektora vzdělávání, zda se bude jedna o externího nebo interního lektora. Místa vzdělávání, jedná se o zvolení místa vzdělávání buď v organizaci, nebo mimo ni. Času vzdělávání, stanovení vzdělávací doby v pracovní době nebo mimo pracovní dobu, jasné stanovení rozmezí hodin i několika dnů. Požadavků na materiální a technické vybavení vzdělávací služby, upřesnění požadavků na studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování, stravování a další služby související s poskytováním dalšího vzdělávání, které jsou závislé na zvolené metodě, místě, a čase. Metod vyhodnocování výsledků vzdělávání,



kteře mohou vycházet z porovnávání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacích programů, ekonomických ukazatelů efektivnosti dalšího vzdělávání a podobně. Nákladů na vzdělávání, vycházejících ze záměru organizace na další vzdělávání zaměstnanců, počtu zařazených zaměstnanců do vzdělávacích programů, zvolené metodě i hodnocení vzdělávání, požadavcích na zajištění vzdělávání, zvolené instituci, místě a čase (Šikýř, 2014, s. 126).

V těchto bodech se plánování vzdělávání podniku i škol a školských zařízení nijak neliší. Při plánování vzdělávání zaměstnanců podniku, uvádí Tureckiová potřebu určit, jaké vzdělávací aktivity budou realizovány přednostně a rovněž kteří zaměstnanci/skupiny zaměstnanců budou vzděláváni. Zejména je třeba zjistit, které typy znalostí a dovedností jsou pro organizaci v daném stádiu klíčové. Dále je nutné určit, jaké vzdělávací metody budou nejvhodnější vzhledem k zjištěné potřebě. Pro plánování vzdělávání zaměstnanců podniku je také důležitá otázka finančního a materiálního zajištění celé akce (Tureckiová, 2004, s. 101).

Další vzdělávání pedagogických pracovníků vychází ze zákonných norem: § 227-235 zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 24 zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, v platném znění, dle těchto norem vyplývá řediteli školy povinnost sestavit plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zpracovává ředitel školy na základě identifikace vzdělávacích potřeb a podnětů pedagogických pracovníků na každý školní rok, je součástí projednávání na úvodní pedagogické radě a musí splňovat základní principy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (Trojanová, 2017, s. 62, Šikýř, 2016, s. 154). Trojanová i Šikýř uvádí základní principy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků shodně:

- Rovnost příležitostí a bez diskriminace. Stejná možnost účasti na těch formách a druzích dalšího vzdělávání, které jsou zahrnuty v tomto plánu při současném dodržení podmínek stanovených tímto plánem, pro každého z pedagogických pracovníků.

- Potřeby školy. Skutečné potřeby školy jsou základním parametrem pro výběr konkrétní formy a druhu dalšího vzdělávání, zejména realizace školního vzdělávacího programu.
- Rozpočet školy. Výběr a uskutečňování jednotlivých vzdělávacích aktivit, stejně jako organizování celého systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků školy vychází z rozpočtových možností školy a těm se také podřizuje.
- Studijní zájmy pedagogických pracovníků. Při dodržení předcházejících principů jsou zohledňovány studijní zájmy jednotlivých pedagogických pracovníků při výběru konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání (Trojanová, 2017, s. 62, Šikýř, 2016, s. 155).

*„Další vzdělávání pedagogických pracovníků zahrnuje samostudium, vzdělávání v rámci projektů a grantů (jiných zařízení), do kterých jsou pedagogičtí pracovníci zapojeni, a institucionální vzdělávání (akreditovaná vzdělávací zařízení včetně vysokých škol)“* (Šikýř, 2016, s. 155).

1. Samostudium, při kterém náleží pedagogickým pracovníkům 12 pracovních dnů ve školním roce, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody, dobu čerpání stanovuje ředitel školy. Jestliže trvá pracovní poměr jen část roku, přísluší za každý měsíc 1 den volna k samostudiu. V případě stanovení kratší týdenní pracovní doby se rozsah úměrně snižuje. Studijní volno lze určit po vyčerpání příslušné dovolené a náhradního volna v době vedlejších prázdnin. Nevyčerpané studijní volno během roku nebo jeho poměrná část zaniká bez dalších nároků (Šikýř, 2016, s. 155).

K samostudiu je možno využít odborné časopisy například Učitelské noviny, Řízení školy, Školství, Speciál pro školní družiny, Moderní vyučování, Lidé a země a jiné, publikace ve školní knihovně, internetové zdroje – e-learningové kurzy, ostatní odborné materiály i návštěvy institucí (Trojanová, 2017, s. 63).

Armstrong samostudium popisuje jako samostatně řízené vzdělávání, které je založeno na zaznamenávání úspěchů a plánování aktivit podněcujících jedince k vyhodnocování toho, co se naučili, čeho dosáhli, jaké jsou jejich cíle, jakým způsobem chtějí těchto cílů dosáhnout a co nového se potřebují naučit. Princip samostatně řízeného vzdělávání spočívá v tom, že lidé se naučí a zapamatují si více, když sami přijdou na to, jak věci fungují. Přesto stále

potřebují podporu nadřízených a organizace při výběru studijních materiálů, získávání potřebných informací, což může zahrnovat podporu v podobě koučování, mentorování, vzdělávacích zařízení i e-learning. Samostatně řízené vzdělávání může být zařazeno do plánování osobního rozvoje (Armstrong, 2015, s. 359).

2. Vzdělávání v rámci projektů a grantů, jedná se o zapojení školy a školského zařízení různých projektů. Například projekt Evropského sociálního fondu Virtuální škola pro mimořádně nadané žáky (Šikýř, 2016, s. 156).

3. Institucionální vzdělávání:

**Tabulka 1: Přehled vzdělávání pedagogického pracovníka dle Šikýře**

Další vzdělávání	Druh	Pracovník	Instituce
Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů	Studium v oblasti pedagogických věd (VŠ 250 hodin)		
	Studium pedagogiky (80 hodin pro vychovatele)		
	Studium pro asistenty pedagoga (120 hodin)		
	Studium pro ředitele škol a školských zařízení (100 hodin)		
	Studium k rozšíření odborné kvalifikace: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jiný druh nebo stupeň školy (VŠ 200 hodin)</li> <li>▪ způsobilost vyučovat další předměty (VŠ 250 hodin)</li> </ul>		
Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů	Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (VŠ 350 hodin)		
	Studium pro výchovné poradce (VŠ 250 hodin)		
	Studium k výkonu specializovaných činností (250 hodin): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koordinace v oblasti ICT,</li> <li>▪ tvorba a následná koordinace ŠVP,</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prevence sociálně patologických jevů,</li> <li>▪ specializovaná činnost v oblasti environmentální výchovy.</li> </ul>		
Studium k prohlubování odborné kvalifikace	Průběžné vzdělávání (min. 4 hodiny): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dokladem je osvědčení,</li> <li>▪ nové poznatky,</li> <li>▪ jazyky,</li> <li>▪ ostatní podle aktuální nabídky.</li> </ul>		

Zdroj: Šikýř, 2016, s. 156.

4. Jiné vzdělávání, do kterého Šikýř řadí krátkodobé vzdělávací aktivity dle aktuální nabídky. Trojanová tyto nabídky specifikuje dle nabídky zaměřené v roce 2013/2014 na jazykové vzdělávání vedení školy, osvojení dovedností v oblasti klíčových kompetencí žáků – komunikace, žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a ostatní dle konkrétní potřeby daného roku (Šikýř, 2016, s. 156, Trojanová, 2017, s. 64).

Trojanová ve své publikaci rozšířila plán vzdělávání pedagogických pracovníků o další body:

5. Vzdělávání na základě výměny zkušeností, které zahrnuje vzájemnou výměnu zkušeností z výuky v rámci ročníkových a předmětových týmů a předávání znalostí z absolvovaných kurzů a nastudované odborné literatury či internetu.
6. Vzdělávání realizované vedením školy, jde zejména o sdělování poznatků z provedené kontrolní činnosti (Trojanová, 2017, s. 64).

Z výše uvedeného je zřejmé, že sestavování plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se řídí zákonnými normami, kvalitní analýzou vzdělávacích potřeb školy a školského zařízení, znalostí individuálních potřeb pedagogických zaměstnanců, finančního rozpočtu a materiálního zabezpečení. Sestavování plánů pro další vzdělávání pedagogických pracovníků musí také vycházet ze školního vzdělávacího programu, aby další vzdělávání bylo efektivní a napomáhalo k dosažení stanovených cílů (vlastní poznámka).

Součástí plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je organizační zajištění dalšího vzdělávání, ve kterém jsou stanovená jasná pravidla, jak vedení školy bude informovat pedagogické pracovníky o nabídkách dalšího vzdělávání a další body, jako například:

- Pedagogové konzultují účast na dalším vzdělávání s ředitelem školy, který přihlíží k potřebám školy, k počtu akcí, kterých se pedagogové již účastnili, k časové náročnosti akce, k finanční náročnosti akce.
- O průběhu dalšího vzdělávání informují pedagogové ředitele školy, který rozhodne o informování dalších pedagogických pracovníků, popřípadě dalším využití získaných materiálů.

- Na konci každého školního roku provádí ředitel školy vyhodnocování dalšího vzdělávání. Toto vyhodnocení je součástí vlastní evalvace školy a výroční zprávy (Šikýř, 2016, s. 157).

## 2.2 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání navazuje na plánování vzdělávání. „*V souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců se nejprve vybere vhodná metoda (metody), instituce, lektor, místo a čas vzdělávání*“ (Šikýř, 2014, s. 127).

Před samotnou realizací dalšího vzdělávání je třeba zajistit odpovídající materiální a technické vybavení, dohodnout podmínky realizace s plánovanou institucí, lektorem. Je nutné informovat cílovou skupinu dalšího vzdělávání o základních údajích připravované vzdělávací akce jako je čas, místo datum konání, kontaktní osobu a zajistit ostatní potřebné podmínky jako je doprava, stravování, občerstvení, ubytování a jiné služby. Nedílnou součástí je stanovení nákladů na vzdělávání a výběr vhodné metody, která umožní osvojit si požadované znalosti, dovednosti a chování k výkonu sjednané práce a tím také dosahování požadovaného výkonu práce (Trojanová, 2017, s. 65).

Metody vzdělávání se rozlišují na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Při určování metody vzdělávání je nutné zvážit prostorové podmínky, personál i vybavení organizace. Vhodnost zvolená metoda se dále posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání a cílovou skupinu účastníků se vzdělávání (Šikýř, 2016, s. 157).

„*Účinná aplikace jednotlivých metod vzdělávání na pracovišti nebo mimo ně vyžaduje kontrolu dodržování plánu vzdělávání, stejně jako vyhodnocení výsledků vzdělávání. Zvláště důležité je posoudit u jednotlivých zaměstnanců skutečnou míru osvojení si nových schopností (znalostí, dovedností a chování) a jejich uplatnění při výkonu sjednané práce*“ (Šikýř, 2014, s. 127).

Pro vzdělávání pedagogických pracovníků na pracovišti mohou být aplikovány stejné metody popisované v odborné literatuře podnikového vzdělávání nazývaného interní vzdělávání nebo „on the job“. Metodou vzdělávání na pracovišti je instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink, mentoring, counselling, pracovní porady (Šikýř, 2014, s. 127, Koubek, 2011, s. 469, Armstrong, 2015, s. 359).

Vzdělávání na pracovišti probíhá převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce. Jde o formování požadovaných pracovních návyků přímo na pracovišti. Výhodou vzdělávání na pracovišti je dostupnost vzdělávání, průběh vzdělávání může být přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka, vzdělávání probíhá v konkrétních podmínkách organizace, vzdělávaný se učí pracovat s konkrétním technickým vybavením organizace a používat firemní postupy. Nevýhodou může být nedostatek schopných školitelů a nevhodné rušivé podmínky při vzdělávání na pracovišti (Koubek, 2011, s. 508).

Instruktaž při výkonu práce, je často používanou, nejjednodušší metodou. „*Zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce*“ (Šikýř, 2016, s. 158). Výhodou instruktáže je rychlost přenosu informací, snadné osvojení znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce, nenáročnost na podmínky a vybavení a také vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi školitelem a školícím se zaměstnancem. Jako hlavní nevýhoda instruktáže je v odborné literatuře uváděna její omezená využitelnost zaměřená spíše na jednodušší úkoly. Pro komplikovanější činnosti je tato metoda nevhodná (Koubek, 2011, s. 512, Šikýř, 2016, s. 158, Trojanová, 2017, s. 66).

Asistování, vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něho pracovním postupům. Postupně se vzdělávaný pracovník podílí na výkonu práce větší mírou a samostatněji, dokud nezíská takové znalosti a dovednosti, že je schopen samostatného výkonu práce (Šikýř, 2016, s. 158, Trojanová, 2017, s. 66). „*Asistující pracovník bezprostředně sleduje svého kolegu, který ho nechá věci okamžitě vyzkoušet pod svým dohledem a může hned korigovat jeho chyby*“ (Trojanová, 2017, s. 66).

Hlavní výhodou asistování je praktická stránka, kdy jsou vzdělávanému pracovníku neustále předkládány dané pracovní postupy. Nevýhodou této metody může být osvojení si nevhodných pracovních návyků a také může dojít k potlačení iniciativy vzdělávaného k vnesení nových prvků do pracovních procesů (Koubek, 2011, s. 513, Trojanová 2017, s. 66, Šikýř, 2016, s. 158).

Pověření úkolem, vzdělávaný pracovník je pověřen vzdělavatelem určitým úkolem, při jehož zpracování prokazuje schopnost aplikovat osvojené dovednosti, znalosti a chování. Tato metoda může být součástí asistování, vede vzdělávaného k samostatnému rozhodování a řešení úkolu a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce. Výkon práce vzdělávaného je sledována a vyhodnocována vzdělavatelem (Trojanová, 2017, s. 66, Šikýř, 2016, s. 158).

Tato metoda vede k rozvoji v oblasti samostatného rozhodování a řešení úkolů tvůrčím způsobem, vzdělávanému nabízí možnost vyzkoušet si své schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji. Nevýhodou může být špatné splnění úkolu nebo nesplnění úkolu, protože sledování vzdělávaného a jeho jednotlivých kroků při plnění úkolu nebývá vždy možné (Koubek, 2011, s. 512).

Rotace práce, je dočasné přemísťování na jiná pracovní místa. Vzdělávaný pracovník je postupně na určité období pověřován úkoly na jiné pracovní pozici, to mu umožňuje získávat znalosti, zkušenosti, flexibilitu a poznává organizaci komplexněji (Trojanová, 2017, s. 66, Koubek, 2011, s. 512, Šikýř, 2016, s. 158).

*„Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance (např. zastupování nemocného kolegy na stejném, učitel za učitele, popřípadě na jiném, učitel za vychovatele, pracovním místě)“* (Šikýř, 2016, s. 158).

Tato metoda je důležitým nástrojem zvyšování flexibility zaměstnanců i organizace. Její nevýhodou může být široké spektrum činností, které nemusí vzdělávající zvládat. Neúspěch vzdělávajícího se může odrazit na jeho sebevědomí i na hodnocení jeho způsobilosti vzdělavatelem (Koubek, 2011, s. 512).

Koučink, Armstrong popisuje koučování jako vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným, který je založený na vzájemné důvěře, upřímnosti a otevřenosti. Jde o specifickou dlouhodobou péči o člověka, jeho růst v profesním i soukromém životě, o jeho úspěšnosti (Armstrong, 2015, s. 697). Trojanová uvádí *„základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil si svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat“* (Trojanová, 2017, s. 67). Kouč svému klientovi v ničem neradí, pouze pomocí vhodně kladených otázek se snaží, aby si klient našel tu správnou cestu k cíli sám

(Koubek, 2011, s. 513). Kouč musí být schopný komunikovat, dobře ovládat metodu koučinku, klást správné otázky a také dobře naslouchat. Výhodou koučinku je úzká spolupráce mezi koučovaným a koučem. Jako nevýhodu uvádí Trojanová nevhodnost této metody pro začínající pedagogy (Armstrong, 2015, s. 361, Koubek, 2011, s. 513, Trojanová, 2017, 67).

Mentoring, je metoda pomáhající lidem při jejich rozvoji, vzdělávání a zlepšování schopností. Jde o výběr vyškolených jedinců mentorů, kteří poskytují vzdělávajícím odborné vedení, praktické rady a jsou pro vzdělávající oporou. Mentoři by měli být zkušení odborníci a osobnosti, kteří jsou přidělováni nezkušeným pracovníkům (Armstrong, 2015, s. 361, Šikýř, 2016, s. 158, Trojanová, 2017, s. 67).

Armstrong uvádí „mentorování podporuje vzdělávání na pracovišti, což je zřejmě ten nejlepší způsob, jak si osvojovat konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce. Mentorování také doplňuje formální výcvik tím, že zaměstnancům nabízí individuální vedení ze strany zkušených manažerů“ (Armstrong, 2015, s. 361).

Hlavní výhodou mentoringu je, že vzdělávající pracovník má možnost do svého formování vnášet svou vlastní iniciativu a odpovědnost. Nevýhodou bývá špatná volba mentora, nedostatek zkušených a proškolených pracovníků (Koubek, 2011, s. 509).

Counselling, tato metoda je založená na vzájemném ovlivňování a konzultování mezi školícím a školitelem, většinou se jedná o vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Vzdělávaný pracovník vnáší svou aktivitu a iniciativu, vyjadřuje se k pracovním problémům, předkládá vlastní návrhy řešení problémů své práce i procesu vzdělávání. Mezi školitelem a školícím vzniká zpětná vazba a dochází k obohacování stylu vedení pracovníků. Výhodou této metody je aktivita vzdělávaného, sdílení možných řešení a zpětná vazba. Nevýhodou bývá časová náročnost, vzdělávání se může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních povinností (Koubek, 2011, s. 512).

Pracovní porady, jsou považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností a vhodným nástrojem pro komunikaci, koordinaci činností, sdílení zkušeností, postojů a názorů, předávání důležitých informací nebo rozšiřování znalostí pracovníků. Pracovní porada může mít různou formu a podobu dle jejího charakteru, účelu a významu. Během



pracovní porady se účastníci seznamují s problémy a fakty své vlastní práce, ale také celé organizace (Koubek, 2011, s. 512, Trojanová, 2017, s. 67).

*„Aby se však mohla porada stát vzdělávacím nástrojem, je třeba její pečlivá příprava, při které je na vzdělávací okénko vyčleněn zvláštní prostor. Nebo je třeba nechat proběhnout diskuzi s případným brainstormingem, při kterém se mohou objevit nápady, které posunou znalosti účastníků o kousek dále“* (Trojanová, 2017, s. 67).

Výhodou pracovních porad je prezentace názorů, výměna zkušeností, informovanost pracovníků, ale také pocit sounáležitosti s pracovním týmem a celou organizací. Nevýhodou bývá časové naplánování pracovních porad (Koubek, 2011, s. 512).

Vzdělávání mimo pracoviště bývá v odborné literatuře popisováno jako externí vzdělávání nebo také „off the job“, jedná se o hromadné vzdělávání pracovníků v podobě školního vzdělávání, neboť probíhá v různých školicích střediscích, učebnách, vzdělávacích institucích, zvláštních vzdělávacích zařízeních jako jsou vzdělávací dílny, počítačové učebny a podobně. Metody vzdělávání mimo pracoviště mohou probíhat jak v organizaci, tak mimo organizaci (Koubek, 2011, s. 512, Šikýř, 2016, s. 159).

Metody vzdělávání mimo pracoviště mohou mít obecný charakter, ale také mohou být přizpůsobeny konkrétní vzdělávací skupině pracovníků. Výhodami vzdělávání mimo pracoviště je možnost vzdělávajících seznámit se s nejmodernějšími stroji, zařízeními a metodami, dostupnost nejnovějších informací, znalostí a dovedností, možnost výměny zkušeností mezi vzdělávanými pedagogickými pracovníky jiných škol, setkání se zkušenými odborníky. Nevýhodou vzdělávání mimo pracoviště bývá zejména jeho finanční nákladnost a mnohdy špatný výběr kurzu nebo vzdělávací akce, problémy spojené s uvolňováním pracovníků a jejich zastupování na pracovišti (Šikýř, 2016, s. 158, Koubek, 2011, s. 513). Šikýř zařazuje mezi metody vzdělávání mimo pracoviště, vhodné pro pedagogické pracovníky přednášku, demonstrování, seminář, případovou studii, outdoorové aktivity, e-learning (Šikýř, 2016, s. 158).

Přednáška, jde o předávání faktických informací nebo teoretických znalostí. *„Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům, ovšem*

*jednostranný výklad školitele snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si přednášených znalostí a dovedností“ (Šikýř, 2016, s. 159, Koubek, 2011, s. 512).*

Seminář, jedná se o výklad školitele propojený s diskusí mezi školitelem a vzdělávajícími účastníky. *„Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností“ (Šikýř, 2014, 128).*

Demonstrování, bývá založená předvádění určitých pracovních postupů v modelových nebo reálných pracovních podmínkách. *„Zaměstnanci si názorně osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2016, s. 159).*

Případová studie, Šikýř popisuje případovou studii takto: *„zaměstnanci se učí, když společně podle určitého zadání hledají možná řešení modelového nebo reálného problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců, podporuje jejich týmovou spolupráci“ (Šikýř, 2014, s. 128).*

Outdoorové aktivity, jedná se o společné učení formou různých sportovních aktivit nebo společné aktivity ve volné přírodě za pomoci využívání a rozvíjení přirozených schopností, mezi které jsou zařazeny zejména analyzování, rozhodování, spolupráce s ostatními účastníky, realizování, plánování, organizování, vedení, výběr, hodnocení, komunikování a další, které lze následně uplatnit na běžném pracovišti (Šikýř, 2016, 159).

E-learning, jedná se o alternativní metodu s podporou informačních a komunikačních technologií, především multimediálních vzdělávacích programů, které jsou dostupné prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí (Šikýř, 2014, s. 129).

Koubek ve své publikaci uvádí *„vzdělávání pomocí počítačů může mít nejrůznější podobu, od prostého vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, jímž se vlastně nahrazují přednášky či hromadné instruktáže, až k promyšleným a často přímo pro firmu vytvořeným interaktivním a multimediálním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou“ (Koubek, 2011, s. 513).*

Výhodou této vzdělávací metody je její dostupnost, zábavná forma, účelné využití časového období, individuální tempo vzdělávání. Nevýhodou bývá závislost na přístupu každého jedince, dostupnost firemních počítačů pro všechny pracovníky (Šikýř, 2014, s. 129).

## 2.3 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední, důležitou fází cyklu vzdělávání. Vyhodnocování vzdělávacích výsledků bývá poněkud problematické, jelikož výsledky bývají obtížně měřitelné. Některé vzdělávací aktivity se projeví v přístupu a chování vzdělávaných zaměstnanců až s odstupem času. Armstrong uvádí: „*vyhodnocování je v podstatě porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Stanovení cílů a metod vyhodnocování výsledků by mělo být nedílnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího nebo rozvojového programu*“ (Armstrong, 2015, s. 367).

Autoři odborné literatury poukazují na potřebnost zvolení hodnotících kritérií při vyhodnocování vzdělávání, častým kritériem se stává hodnocení spokojenosti vzdělávajících, výsledky vstupních testů účastníků před vzděláváním s testy uskutečněnými po skončení vzdělávací aktivity, různé dotazníky, formuláře a podobně (Trojanová, 2017, s. 68, Šikýř, 2016, s. 160, Koubek, 2011, s. 514).

Vodák dodává, že vyhodnocování vzdělávání zaměřené na osobní a rozvojové funkce pracovníků se stává prvkem zlepšení výkonnosti. Napomáhá při rozhodování o dalších vzdělávacích aktivitách podniku a poskytuje odpověď na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením (Vodák, 2011, s. 128).

Šikýř popisuje, že velmi důležité je také vyhodnocování výsledků vzdělávání během pravidelného hodnocení zaměstnanců. Vyhodnocování pedagogických pracovníků je součástí vyhodnocování plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a výroční zprávy. Pro lepší přehled výsledků vzdělávání lze použít sebereflexi vzdělávaného pracovníka (Šikýř, 2016, s. 160).

### **3 Cíl šetření, vybraná základní škola a metodologie výzkumu**

#### **3.1 Cíl práce a metodologie**

##### **Cíl práce**

Zhodnocení efektivity systému realizování a využívání dalšího vzdělávání a jeho dopad na rozvoj pedagogických pracovníků ve školském zařízení zaměřeném na základní vzdělávání. Cíl práce je stanovený jednotně pro celou bakalářskou práci. Splnitelnost stanoveného cíle, který je jednotný pro teoretickou i praktickou část, závisí na vhodně zvolené odborné literatuře zabývající se problematikou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, na vhodně zvolené a správně použité výzkumné metodě a výběru dostatečného počtu respondentů zařazených do výzkumné části bakalářské práce. Splnění cíle bakalářské práce je verifikovatelné analýzou dotazníkového šetření a analýzou rozhovorů s použitím položených stejných otázek určitým skupinám pedagogických pracovníků vybrané základní školy.

##### **Vybraná základní škola**

Realizace kvantitativního výzkumu bude probíhat ve vybrané základní škole v severočeském kraji. Zvolená základní škola pro výzkumnou část bakalářské práce se nachází v malém městě, kde je jedinou základní školou. Zřizovatel vybrané základní školy, kterým je obec, dbá o její rozvoj po stránce materiální i kulturní a snaží se zachovat tradici této školy ve městě. Složení žáků navštěvujících základní školu pochází ze sociálně a socio-kulturně znevýhodněného prostředí, složení žáků školy ovlivňuje i početně silná místní romská komunita. Vybraná základní škola poskytuje předškolní vzdělávání (přípravná třída), základní vzdělávání (běžné třídy základní školy), speciální vzdělávání (třídy podle § 16 odst. 9 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů pro žáky s mentálním postižením) a zájmové vzdělávání (školní družina, školní klub). Ve vybrané základní škole pracuje 34 pedagogických pracovníků – učitelů, 9 asistentů pedagogů a 4 vychovatelky školní družiny.

##### **Metodologie výzkumu**

Kvantitativní výzkumnou metodou bakalářské práce, ke zhodnocení efektivity systému realizování a využívání dalšího vzdělávání, jeho dopad na rozvoj pedagogických pracovníků ve vybrané základní škole, je zvoleno dotazníkové šetření pro pedagogické pracovníky 1. a 2. stupně základního vzdělávání, v kombinaci s kategorizovanými rozhovory se souborem vybraných respondentů z řad asistentů pedagogů a vychovatelů v zařízení školní družiny vybrané základní školy.

K zhodnocení efektivity systému realizování a využívání dalšího vzdělávání a jeho dopad na rozvoj pedagogických pracovníků ve školském zařízení zaměřeném na základní vzdělávání a s ohledem na cíl této práce byly stanoveny následující čtyři výzkumné otázky:

1. Jaké metody jsou využívány při identifikaci vzdělávacích potřeb vybrané základní školy?
2. Jaké metody jsou využívány při realizaci dalšího vzdělávání ve vybrané základní škole?
3. Jakou formou probíhá reflexe dalšího vzdělávání?
4. Jak jsou využívány poznatky, znalosti a dovednosti získané dalším vzděláváním?

Výzkumné otázky navazují na teoretickou část bakalářské práce a budou sloužit jako podklad pro vytvoření dotazníku a otázek pro rozhovory. Záměrem je porovnání teoretické části s praktickou částí a naplnění stanoveného cíle.

### **Výzkumné šetření**

Výzkumné šetření bude zahájeno rozhovorem s ředitelkou školy vybrané základní školy za účelem získání základních informací a dokumentů týkajících se nastavení systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve vybrané základní škole. Další rozhovor proběhne se zástupci ředitelky vybrané základní školy s cílem vybrání vhodného termínu a příležitosti k předložení dotazníku pro pedagogické pracovníky a výběru vhodného souboru respondentů pro výzkumnou metodu rozhovorů.

### **Dotazníkové šetření**

Sestavený dotazník bude předložen respondentům v písemné podobě, obsahuje 25 otázek, které jsou složeny z otázek otevřených, na které respondenti odpovídají vlastním

vyjádřením, škálových i uzavřených, při kterých respondenti budou moci zaškrtnout odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňují, některé uzavřené otázky budou přinášet možnost volby více variant, na tuto skutečnost budou respondenti upozorněni u konkrétní otázky. Škálové otázky přinášejí možnost výběru z určité nabídky různých stupňů. Otázky dotazníkového šetření jsou poskládány od lehčího stupně (první čtyři otázky) za účelem motivovat respondenta k vyplnění dotazníku s návazností otázek těžšího a nejtěžšího stupně, v závěru dotazníku respondenti naleznou identifikační otázky. Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou fázích. V rámci předvýzkumu byl sestaven dotazník, který následně vyplnili tři vybraní respondenti, za účelem posouzení srozumitelnosti otázek, vhodnosti výběru otázek, jejich rozložení v dotazníkovém šetření s možností následného doplnění či přepracování dotazníku před zahájením samotného výzkumného šetření. Dotazník obsahuje úvodní část, která respondenty seznamuje s autorem dotazníku, důvodem předložení dotazníku, postupem práce se získanými informacemi, základní požadavky a jasná pravidla pro vyplnění dotazníku.

### **Kategorizované rozhovory**

Součástí výzkumu problematiky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve vybrané základní škole představuje kategorizovaný rozhovor, sestavený z předem připraveného normalizovaného systému otázek v souladu s vytvořenými otázkami pro dotazníkové šetření. Výzkumná metoda rozhovoru probíhala s vybraným souborem respondentů přímo na pracovišti, v době jejich osobního volna.

### **Technika sběru dat, práce s daty**

Techniku sběru dat pro výzkumnou část představuje dotazníkové šetření v kombinaci s kategorizovaným rozhovorem. Obě techniky jsou zvolené pro jejich dostupnost, kombinovatelnost s určením použití dotazníkového šetření pro obsáhlý soubor respondentů a možnost výběru vhodných respondentů z určené kategorie pedagogických pracovníků. Výhodu nakombinované techniky sběru dat představuje i následné vyhodnocování dat. Výběr respondentů pro rozhovory, probíhal s pomocí získání potřebných dat od vedení školy. Před samotným oslovením konkrétního respondenta bylo zjištěno pracovní působení asistenta, zda pracuje na prvním či druhém stupni základního vzdělávání, v jaké třídě pracuje

s možností výběru vhodného termínu a času prvního setkání samotného rozhovoru. Stejný postup byl uskutečněn v případě rozhovorů s vychovatelkami školní družiny.

### **Ověření funkčnosti sestaveného dotazníku**

V rámci předvýzkumu byl sestavený dotazník předložen třem vybraným respondentům za účelem ověření jeho funkčnosti a srozumitelnosti s možností případného provedení úprav nebo jeho přepracování. Dotazník obsahoval 25 otázek. Po jeho zhodnocení byly provedeny úpravy a to sloučení dvou otázek do jedné a přidání identifikační otázky zaměřené na pracovní pozici pedagogických pracovníků, určující zda se jedná o pedagogického pracovníka prvního nebo druhého stupně.

### **Výzkumný vzorek respondentů**

Do dotazníkového šetření byli zapojeni všichni pedagogičtí pracovníci – učitelé, tedy 34 respondentů. První rozhovor byl uskutečněn s ředitelkou školy, otázky rozhovoru přinesly přehled o systému nastavení dalšího vzdělávání ve vybrané základní škole a přehled o pedagogických pracovnících základní školy. Následně proběhl rozhovor se zástupkyněmi ředitelky školy za účelem hledání vhodného termínu k uskutečnění dotazníkového šetření a získání informací o asistentech a vychovatelkách, místo jejich pracovního působení a nalezení vhodného času prvního setkání s možností dohodnutí termínu vlastního rozhovoru, dle jejich pracovního rozvrhu. Do této části výzkumu bylo zapojeno pět respondentů z řad asistentů pedagogů a tři respondenti z oblasti výchovy volného času ve školní družině zřizované při vybrané základní škole.

## **3.2 Rozhovor s ředitelkou vybrané základní školy**

Rozhovor s ředitelkou vybrané základní školy probíhal na základě ústní dohody za účelem získat potřebné informace o problematice zabývající se dalším vzděláváním pedagogických pracovníků. Paní ředitelka vybrané základní školy umožnila nahlédnout do dokumentů vybrané základní školy. Předložena byla výroční zpráva o činnosti základní školy ve školním roce 2018/2019 a plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro školní rok

2018/2019 a školní rok 2019/2020. Pro rozhovor byly sestaveny otázky korespondující se stanovenými výzkumnými otázkami. První otázky byly identifikační.

**Jak dlouhá je Vaše praxe v oblasti řízení základní školy, jak dlouho působíte ve vybrané základní škole na pozici ředitelky a jak dlouhá je Vaše pedagogická praxe?**

Ve vybrané základní škole působí paní ředitelka na pozici ředitelky třetím rokem. Po jejím jmenování absolvovala funkční studium určené pro ředitele základních škol. Pedagogická praxe paní ředitelky trvá 15 – 20 let, kdy působí ve vybrané základní škole, jako pedagog českého jazyka a cizích jazyků, zejména německého a anglického jazyka.

**Do jaké věkové kategorie patříte?**

Oslovená ředitelka školy spadá do věkové kategorie 36 – 45 let.

Další otázky byly zaměřené na metodologické šetření.

**Považujete další vzdělávání pedagogických pracovníků za důležité?**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je pro oslovenou paní ředitelku velmi důležité. Z pozice ředitelky školy vnímá DVPP, jako nástroj pro rozvíjení a zkvalitňování práce pedagogických pracovníků, což je chápáno jako nejdůležitější prvek základní školy. Z pozice pedagogického pracovníka vnímá paní ředitelka DVPP, jako nedílnou součást práce pedagogických pracovníků, která přináší získání nových kompetencí, seznamuje s moderními metodami v pedagogické činnosti a v neposlední řadě zlepšení orientace v dané oblasti.

**Jak jsou identifikovány vzdělávací potřeby ve Vaší základní škole?**

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá se zapojením všech pedagogických pracovníků. První identifikace, po jmenování ředitelky do funkce, proběhla pomocí nástroje SWOT analýzy, které se účastnili všichni pedagogičtí pracovníci. Při hledání a sestavování SWOT analýzy se přihlíželo ke stanovené vizi vybrané základní školy. Vizi této základní školy zní: Vybraná základní škola je místem, které vytváří pro všechny své žáky i zaměstnance podnětné prostředí, ve kterém se jim dobře učí a pracuje. Tato vize byla sestavena pomocí nástroje SWOT analýza, na jejím sestavení se podíleli všichni pedagogičtí pracovníci. Dalším faktorem ovlivňujícím identifikaci vzdělávacích potřeb je cíl paní ředitelky zajistit,



pro žáky kvalifikované pedagogické pracovníky. Základní škola je živý organizmus a sestavování SWOT analýzy je časově náročné, proto se od této metody v dalších letech ustoupilo. Přesto do identifikace vzdělávacích potřeb jsou všichni pedagogičtí pracovníci nadále zapojeni, vědomě či nevědomě. Vědomě je to vždy, kdy přicházejí sami učitelé za ředitelkou školy s návrhy na jejich další vzdělávání. Tyto návrhy se vyhodnocují s potřebami školy a poté bývají schvalovány či zařazovány do plánu dalšího vzdělávání. Nevědomě jsou pedagogičtí pracovníci zapojeni na základě hospitačních činností, které ve vybrané základní škole probíhají pravidelně. Sledovaným bodem hospitačních činností je samotná práce se žáky. Poté přichází samotný proces identifikace vzdělávacích potřeb vycházející z rozhovorů s pedagogy s přihlédnutím na potřeby školy.

Samotná identifikace vzdělávacích potřeb tedy vychází ze zjištění a odhalení nedostatků pedagogických pracovníků, které může být nazváno, jak uvádí odborná literatura, vzdělávací mezerou. Tato vzdělávací mezera bývá ve vybrané základní škole odhalena hospitační činností vedením základní školy, nebo i samotným pedagogickým pracovníkem.

#### **Podle jakých kritérií sestavujete plán dalšího vzdělávání?**

Plán dalšího vzdělávání bývá sestavován pro každý školní rok s přihlédnutím na potřeby školy, strukturu a složení pedagogického sboru, u kterého bývá přihlédnuto na věk a kvalifikační potřeby. Důležité kritérium pro stanovení plánu vzdělávání tvoří také finance. Vždy musí být sestaven finanční plán dalšího vzdělávání, vyčlenění finančních prostředků a hlídání jejich čerpání. Sestavený plán vzdělávání bývá předložen na zahajovací pedagogické radě, kdy jsou s tímto plánem obeznámeni všichni pedagogičtí pracovníci.

#### **Máte ve Vaší základní škole sestaveny individuální plány DVPP, pro pedagogické pracovníky?**

V naší základní škole nemáme sestavené individuální plány dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Máme vytvořeny priority, cíle a plán vzdělávání, které jsou platné pro daný školní rok a dle kterých se DVPP řídí.

#### **Jaké formy DVPP jsou nejčastěji využívány?**

Formy DVPP ve vybrané základní škole, jsou využívány obě, tedy vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

**Jaké metody dalšího vzdělávání jsou nejvíce využívány pedagogickými pracovníky Vaší základní školy?**

Z metod využívaných při formě vzdělávání na pracovišti nejvíce využívají pedagogičtí pracovníci mentoring, porady na pracovišti, instruktáž, hospitace u kolegy. Z osobních zkušeností si paní ředitelka vybírá metody vzdělávání na pracovišti koučink a mentoring pro důvodů efektivity. K metodám využívaných mimo pracoviště lze jistě zařadit seminář, přednáška, samostudium. Z osobní zkušenosti uvádí paní ředitelka také metodu demonstrování.

**O jaké oblasti dalšího vzdělávání se nejvíce zajímáte?**

Oslovená paní ředitelka se nejvíce zajímá o oblasti: pedagogika, psychologie, management a řízení školy, cizí jazyky.

**Jaké instituce nabízející DVPP jsou nejvíce využívány pedagogickými pracovníky Vaší základní školy?**

Za nejvíce využívané instituce nabízející DVPP, byly označeny NIDV, Tvořivá škola, Seminária.

**Kolika vzdělávacích akcí jste se účastnila v období od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?**

Paní ředitelka uvedla 3 vzdělávací akce, 2 z nich trvaly téměř celý školní rok.

**Na jaké oblasti byly vzdělávací akce zaměřené?**

Vzdělávací akce, které absolvovala paní ředitelka vybrané základní školy ve sledovaném období, byly funkční studium ředitelů škol a školských zařízení, strategické řízení a plánování ve školách, inkluze a práce s třídním kolektivem.

**Probíhá ve Vaší základní škole vyhodnocování vzdělávacích akcí?**

Vyhodnocování vzdělávacích akcí ve vybrané základní škole probíhá ústní formou, zhodnocení zda byla vzdělávací akce přínosná. Cílené vyhodnocování spíše neprobíhá. Zhodnocení vzdělávacích akcí bývá problematické. Na pedagogické radě dává paní ředitelka vybrané základní školy prostor pedagogickým pracovníkům, obeznámit ostatní kolegy se stručným obsahem a přínosem vzdělávací akce. Pravdou, však je, že spousta vzdělávacích akcí bývá nevyhodnocena.

### **Jak a kde využíváte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti ze vzdělávací akce?**

Využívám je přímo ve vyučovacích hodinách, předávám své zkušenosti a znalosti svým kolegům např. při tandemové výuce či hospitaci. Dále využívám znalosti při výkonu funkce ředitelky základní školy, při jednání se zřizovatelem a dalšími institucemi.

### **Myslíte si, že i ostatní kolegové sdílejí své získané zkušenosti, dovednosti a znalosti ze vzdělávacích akcí?**

Odpověď na tuto otázku byla kladná, tedy ano, paní ředitelka se domnívá, že i ostatní pedagogičtí pracovníci sdílejí mezi sebou navzájem znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích. Sdíleny jsou jistě i negativní zkušenosti.

Rozhovor přinesl zjištění, že další vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá v návaznosti na stanovený školní vzdělávací program, plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a vizi vybrané základní školy. Z poskytnutých dokumentů vybrané základní školy vyplývá: Vybraná základní škola poskytuje předškolní vzdělávání (přípravná třída), základní vzdělávání (běžné třídy základní školy), speciální vzdělávání (třídy podle § 16 odst. 9 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů pro žáky s mentálním postižením) a zájmové vzdělávání (školní družina, školní klub), každý obor vzdělávání, ve vybrané základní škole se řídí dle stanoveného školního vzdělávacího programu. Předškolní vzdělávání má vytvořen školní vzdělávací program pro přípravnou třídu „Krok za krokem celým rokem“, zpracovaného podle rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Základní vzdělávání se řídí školním vzdělávacím programem pro základní vzdělávání „Škola pro život“, upraveného podle rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání. Speciální vzdělávání, žáci ve třídách s upraveným vzdělávacím programem na 1. stupni a v 6. ročníku na 2. stupni se vzdělávají podle ŠVP ZV „Škola pro život“ s podpurným opatřením IVP s úpravou očekávaných výstupů a vzdělávacích obsahů; pro jejich vytvoření byla využita minimální doporučená úroveň očekávaných výstupů stanovená v RVP ZV účinného od 01. 09. 2016 Žáci ve třídách s upraveným vzdělávacím programem na 2. stupni v 7. až 9. ročníku pokračují ve vzdělávání dle školního vzdělávacího programu pro základní vzdělávání „Škola pro život“, přílohy pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (lehkým mentálním po-stižením), zpracované dle rámcového

vzdělávacího programu pro základní vzdělávání, přílohy upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením. Zájmové vzdělávání se řídí školním vzdělávacím programem pro zájmové vzdělávání „Dělám, co mě baví“, školní družiny při vybrané základní škole, tento program se řídí metodikou pro podporu tvorby ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání. Hlavním cílem ředitelky vybrané základní školy je poskytovat žákům vzdělávání kvalifikovanými pedagogickými pracovníky. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je ve škole organizováno při respektování následujících principů:

rovnost příležitostí a zákaz diskriminace – každý z pedagogických pracovníků má stejnou možnost účasti na formách a druzích dalšího vzdělávání, které jsou zahrnuty v pokynu ředitele školy pro vzdělávání zaměstnanců,

potřeby školy – základním parametrem pro výběr konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání jsou skutečné potřeby školy,

rozpočet školy – výběr a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit, stejně jako organizace celého systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vychází z rozpočtových možností školy a těmito možnostem se podřizuje,

studijní zájmy pedagogických pracovníků – při dodržení předchozích principů a podmínek jsou pro výběr konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání určující studijní zájmy jednotlivých pedagogických pracovníků. Sestavené principy jsou zpracovány dle platné legislativy a odpovídají poznatkům zjištěných popisovaných v odborných literaturách. Jako hlavní cíle DVPP ve školním roce 2018/2019 byly ve vybrané základní škole stanoveny:

1. podpora využívání moderních informačních, komunikačních a multimediálních technologií ve výuce,
2. jazyková vybavenost pedagogů (pro realizaci mezinárodní spolupráce škol, přípravu na pokusné zavádění metody CLIL ve výuce),
3. prohlubování znalostí a dovedností v pedagogických, psychologických a sociálních aspektech pedagogické práce,
4. prohlubování odbornosti pedagogických pracovníků dle jejich aprobace a profesního směřování,

5. činnostní, projektové a jiné moderní formy vzdělávání (včetně alternativních),
6. inkluzivní vzdělávání, práce s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a dalšími specifiky,
7. prevence sociálně patologických jevů (s využitím dotačních zdrojů),
8. rozvíjení znalostí v oblasti BOZP a školské legislativy.

Tyto stanovené cíle představují plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro školní rok 2018/2019 ve vybrané základní škole.

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro školní rok 2019/2020 a jeho stanovené cíle jsou následující:

1. inkluzivní vzdělávání, práce s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a nadanými žáky,
2. dosažení plné kvalifikovanosti pedagogických pracovníků,
3. zajištění specializovaných činností ve škole – studium pro koordinátora školního vzdělávacího programu, jazyková vybavenost pedagogů (pro realizaci mezinárodní spolupráce škol, stáže na zahraničních školách, přípravu na pokusné zavádění metody CLIL ve výuce),
4. podpora využívání moderních informačních, komunikačních a multimediálních technologií ve výuce,
5. prohlubování znalostí a dovedností v pedagogických, psychologických a sociálních aspektech pedagogické práce,
6. studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, funkční studium pro ředitele školy,
7. prohlubování odbornosti pedagogických pracovníků dle jejich aprobace a profesního směřování,
8. činnostní, projektové a jiné moderní formy vzdělávání (včetně alternativních),
9. prevence sociálně patologických jevů,
10. rozvíjení znalostí v oblasti BOZP a školské legislativy.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků ve vybrané základní škole je rozděleno na vzdělávání ke splnění kvalifikačních předpokladů zahrnující studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, studium pro asistenty pedagoga (ve sledovaném období absolvovaly dvě asistentky pedagoga), funkční studium pro ředitele škol (ve sledovaném období absolvovala ředitelka školy), studium k rozšíření odborné kvalifikace. Vzdělávání ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů zahrnující studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, studium pro výchovné poradce, studium k výkonu specializovaných činností (ve sledovaném období absolvovala jedna pedagogická pracovnice). Vzdělávání k prohlubování kvalifikace, ve smyslu průběžného vzdělávání směřujícího k prohloubení kvalifikace zaměstnanců, které se řídí ustanovením § 230 zákona č. 260/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, a § 24 odst. 1) zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Průběžné vzdělávání je, ve vybrané základní škole realizováno vzdělávacími aktivitami vedoucími k udržování, obnovování, upevňování a doplňování kvalifikace pedagogického pracovníka. Hlavní formou průběžného vzdělávání, ve sledovaném období, bylo vzdělávání mimo pracoviště. Pedagogičtí pracovníci absolvovali semináře a akreditované kurzy ve vzdělávacích institucích. Do vybrané základní školy dochází, během celého školního roku velké množství nabídek na vzdělávací akce. Tyto nabídky vyhodnocuje zástupkyně ředitele. Nabídky, které korespondují s nastaveným plánem vzdělávání vybrané základní školy, a představují přínos pro základní školu, jsou dále postoupeny pedagogickým pracovníkům, kteří se sami rozhodnou, zda nabídku využijí a vzdělávací akce se zúčastní. Dále pedagogičtí pracovníci, v případě získání zajímavé nabídky vzdělávací akce mohou požádat o umožnění účasti na této vybrané vzdělávací akci.

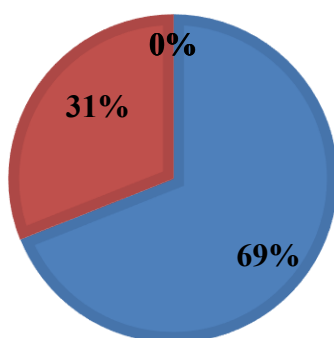
### **3.3 Vyhodnocení dotazníkové šetření ve vybrané základní škole**

Připravené dotazníky byly předloženy všem pedagogickým pracovníkům – učitelům vybrané základní školy. K vyhodnocení dotazníkového šetření se vrátilo z předložených 34 pouze 29 dotazníků.

### Otázka č. 1. Považujete další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) za důležité?

Graf č. 1: Považujete další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) za důležité?

■ rozhodně ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ rozhodně ne ■ nevím



Zdroj: vlastní šetření.

**Tabulka č. 2: Vyhodnocení otázky č. 1**

Možnosti odpovědi	respondí	podíl
rozhodně ano	20	69 %
spíše ano	9	31 %
spíše ne	0	0 %
rozhodně ne	0	0 %
nevím	0	0 %

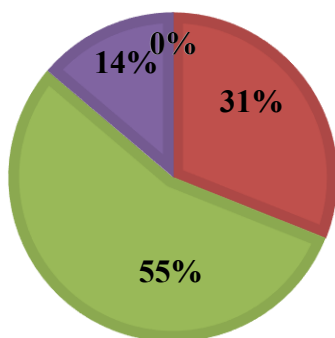
Zdroj: vlastní šetření.

Ze zkoumaného vzorku respondentů všichni považují další vzdělávání pedagogických pracovníků za důležité.

## Otázka č. 2. Podílíte se na identifikaci vzdělávacích potřeb ve Vaší základní škole

Graf č. 2: Podílíte se na identifikaci vzdělávacích potřeb ve Vaší základní škole?

■ nevím ■ rozhodně ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ rozhodně ne



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 3: Vyhodnocení otázky č. 2.

Možnosti odpovědi	respondí	podíl
rozhodně ano	9	31 %
spíše ano	16	55 %
spíše ne	4	14 %
rozhodně ne	0	0%
nevím	0	0%

Zdroj: vlastní šetření.

Většina oslovených respondentů je zapojena do identifikace vzdělávacích potřeb vybrané základní školy.

## Otázka: č. 3. Podle jakých kritérií si vybíráte vzdělávací akce, kterých se účastníte?

Na tuto otevřenou otázku odpovídali respondenti většinou:

Podle souvislosti s učivem daného ročníku 12 respondentů.

Podle svých potřeb ve výuce 20 respondentů.

Podle zájmu a přínosu akce pro práci se žáky 3 respondenti



Dle aktuální nabídky 4 respondenti

Dle konkrétních potřeb školy 3 respondenti

Důležitých výročí 1 respondent

Podle priorit a cílů DVPP pro daný školní rok 2 respondent

Dle hodnocení lektora, obsahu, ceny 8 respondentů

Dle tématu, zajímavosti, účelnosti, efektivity 8 respondentů

Vzdálenost od místa trvalého bydliště 3 respondenti.

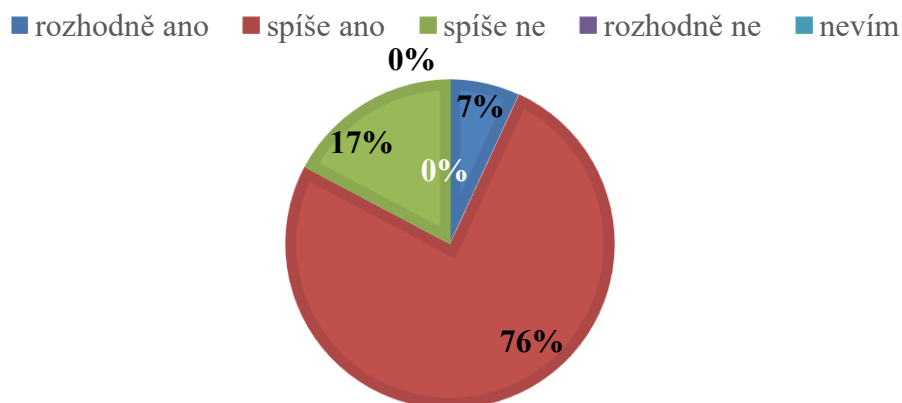
Dle akreditace MŠMT 1 respondent.

Nevím odpověděl jeden respondent.

Odpovědi na tuto otázku byly vyhodnoceny všechny, přičemž někteří respondenti uvedli hned několik možností, proto celkový počet odpovědí nekoresponduje s počtem dotazovaných pracovníků. Odpovědi, které se v určitých ohledech jen nepatrně lišily, byly zařazeny k těm, kterým svou formulací nejlépe odpovídaly. Jedná se především o kritéria označené dotazovanými jako vlastní potřeby užívané ve výuce. Důležitým faktorem při výběru je také kvalita tématu, hodnocení lektora, obsah, efektivita i cena vzdělávací akce. 12 respondentů uvedlo jako kritérium pro výběr vzdělávací akce souvislost s učivem daného ročníku. Pro tři respondenty je důležitý zájem a přínos pro žáky. Důležité kritérium představují také potřeby školy a aktuální nabídka.

#### Otázka č. 4. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích akcí?

Graf č. 3: Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích akcí?



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 4: Vyhodnocení otázky č. 4.

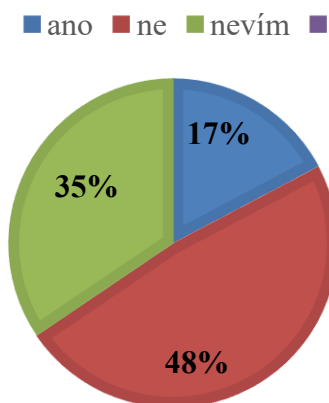
Možnosti odpovědi	responzí	podíl
rozhodně ano	2	7 %
spíše ano	22	76 %
spíše ne	5	17 %
rozhodně ne	0	0%
nevím	0	0%

Zdroj: vlastní šetření.

Přibližně 76 % dotazovaných je spokojena s nabídkou vzdělávacích akcí. 17 % respondentů není spokojena s nabídkou vzdělávacích akcí pro pedagogické pracovníky.

**Otázka: č. 5. Máte ve Vaší základní škole vytvořen individuální plán dalšího vzdělávání?**

Graf č. 4: Máte ve Vaší základní škole vytvořen individuální plán dalšího vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření.

**Tabulka č. 5: Vyhodnocení otázky č. 5.**

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
ano	5	17 %
ne	14	48%
nevím	10	35 %

Zdroj: vlastní šetření.

Pouze 17 % respondentů odpovědělo, že má vytvořen individuální plán dalšího vzdělávání. 35 % respondentů neví, zda mají, ve vybrané základní škole vytvořen individuální plán dalšího vzdělávání. 48 % respondentů odpovědělo, že nemá vytvořen individuální plán dalšího vzdělávání.

### **Otázka č. 6. Jaké jsou cíle Vašeho dalšího vzdělávání?**

Nejdůležitější cíle DVPP pro respondenty představuje:

Sledovat nové trendy a metody ve výuce svých předmětů a v souvislosti s prací třídního učitele odpovědělo 22 respondentů.

Rozšířit vlastní obor vzdělanosti – 19 respondentů

Práce s heterogenní skupinou – 3 respondent.

Využívání moderních technologií. Moderní formy vzdělávání – 25 respondenti.

Prohloubení znalostí uvedlo 20 respondentů.

Sebezkušenostní výcvik, supervizní studium, sebezdokonalování – 3 respondenti.

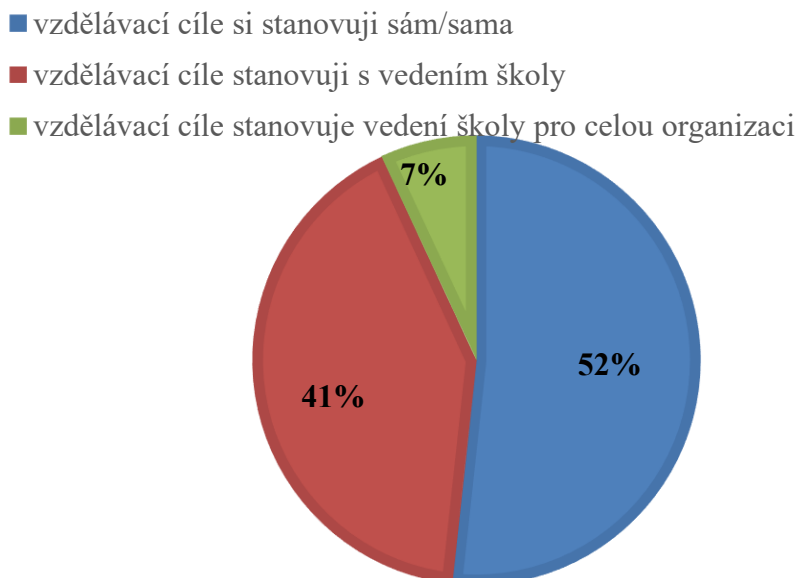
Neuvádím – 2 respondenti.

Nechci se již vzdělávat – 1 respondent.

U této otevřené otázky byly vyhodnoceny všechny odpovědi, přičemž někteří respondenti uvedli hned několik možností, proto celkový počet odpovědí nekoresponduje s počtem dotazovaných pracovníků. Odpovědi, které se v určitých ohledech jen nepatrně lišily, byly zařazeny k těm, kterým svou formulací nejlépe odpovídaly. Jedná se zejména o oblast sledování nových trendů a využívání moderních technologií, které jsou pro dotazované pracovníky zřejmě důležitým cílem v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

### Otázka č. 7. Podílíte se na stanovování Vašich cílů v dalším vzdělávání?

Graf č. 5: Podílíte se na stanovování Vašich cílů v dalším vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 6: Vyhodnocení otázky č. 7.

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
vzdělávací cíle si stanovuji sám/sama	15	52 %
vzdělávací cíle stanovuji s vedením školy	12	41 %
vzdělávací cíle stanovuje vedení školy pro celou organizaci	2	7 %

Zdroj: vlastní šetření.

Vzdělávací cíle si ve vybrané základní škole stanovuje 52 % dotázaných pracovníků zcela sama. 41 % dotázaných pracovníků stanovuje vlastní vzdělávací cíle s pomocí vedení školy, pouze 2 % dotázaných se řídí stanovenými vzdělávacími cíli vedením školy, které jsou určeny pro celou organizaci.

### **Otázka č. 8. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?**

Největší motivaci DVPP spatřují respondenti:

Snaha se stále zdokonalovat, rozšíření vědomostí uvedlo 21 respondentů.

Hledání a objevování nových cest – 2 respondenti.

Spokojenost a zpětná vazba od žáků, potřeby žáků – 3 respondenti.

Peníze – 2 respondenti.

Seberealizace – 4 respondenti.

Získání nových informací – 12 respondentů.

Zlepšení mé práce. Výměna zkušeností s kolegy z jiných škol,

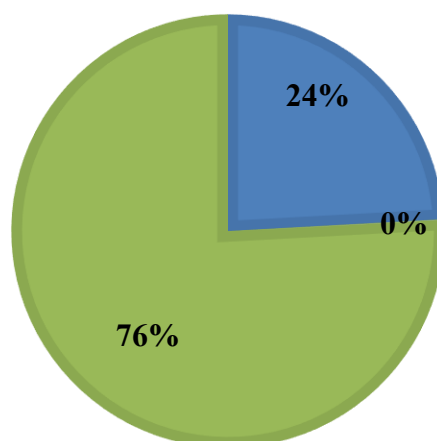
Cenné rady, připomínky, užití v praxi.

U této otevřené otázky byly vyhodnoceny všechny odpovědi, přičemž někteří respondenti uvedli hned několik možností, proto celkový počet odpovědí nekoresponduje s počtem dotazovaných pracovníků. Odpovědi, které se v určitých ohledech jen nepatrně lišily, byly zařazeny k těm, kterým svou formulací nejlépe odpovídaly. Otázka je zaměřená na motivaci pedagogických zaměstnanců v oblasti dalšího vzdělávání. Nejdůležitější motivaci pro pracovníky představuje rozšíření vědomostí, získání nových poznatků, seberealizace, hledání nových cest. Odpověď na tuto otázku přináší pohled na další vzdělávání pedagogických pracovníků, jako na důležitý faktor růstu a rozvoje pedagogických pracovníků.

### Otázka č. 9. Jaké formy dalšího vzdělávání Vám vyhovují?

Graf č. 6: Jaké formy dalšího vzdělávání Vám vyhovují?

■ vzdělávání na pracovišti   ■ vzdělávání mimo pracoviště  
■ obě formy vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 7: Vyhodnocení otázky č. 9.

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
vzdělávání na pracovišti	7	24 %
vzdělávání mimo pracoviště	0	0 %
obě formy vzdělávání	22	76 %

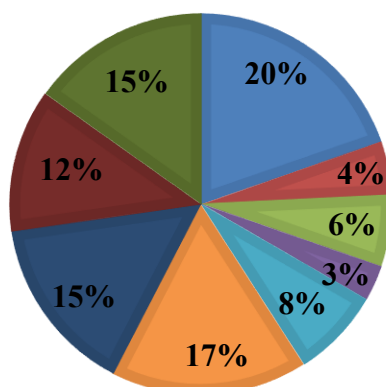
Zdroj: vlastní šetření

Dotazovaným respondentům vyhovují obě formy dalšího vzdělávání, pouze 24 % dotazovaných dává přednost formě dalšího vzdělávání na pracovišti.

**Otázka č. 10. Jaké metody DVPP upřednostňujete při zvolené formě vzdělávání na pracovišti?**

Graf č. 7: Jaké metody DVPP upřednostňujete při zvolené formě vzdělávání na pracovišti?

■ instruktáž      ■ asistování      ■ pověření úkolem  
■ rotace práce      ■ koučink      ■ mentoring  
■ counselling      ■ porady na pracovišti      ■ jiná



Zdroj: vlastní šetření.

**Tabulka č. 8: Vyhodnocení otázky č. 10.**

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
<b>instruktáž</b>	13	20 %
<b>asistování</b>	3	4 %
<b>pověření úkolem</b>	4	6 %
<b>rotace práce</b>	2	3 %
<b>koučink</b>	5	8 %
<b>mentoring</b>	11	17 %
<b>counselling</b>	10	15 %
<b>porady na pracovišti</b>	8	12%
<b>Jiná, hospítace u kolegy</b>	10	15 %

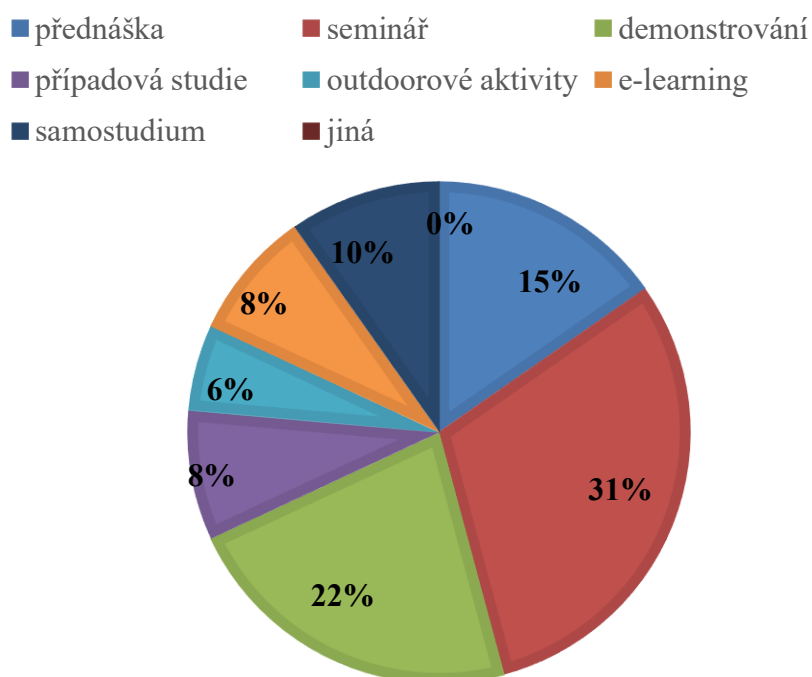
Zdroj: vlastní šetření.



Za nejvyužívanější metodu dalšího vzdělávání na pracovišti, lze považovat, dle zjištěných výsledků, instruktáž. K získávání dalších znalostí, dovedností a zkušeností, využívají dotazovaní nejvíce mentoring, counselling, hospitace u kolegy. Mezi oblíbenou metodu dalšího vzdělávání na pracovišti lze zařadit také porady na pracovišti.

**Otázka č. 11. Jaké metody DVPP upřednostňujete při zvolené formě vzdělávání mimo pracoviště?**

Graf č. 8: Jaké metody DVPP upřednostňujete při zvolené formě vzdělávání mimo pracoviště?



Zdroj: vlastní šetření.

**Tabulka č. 9: Vyhodnocení otázky č. 11.**

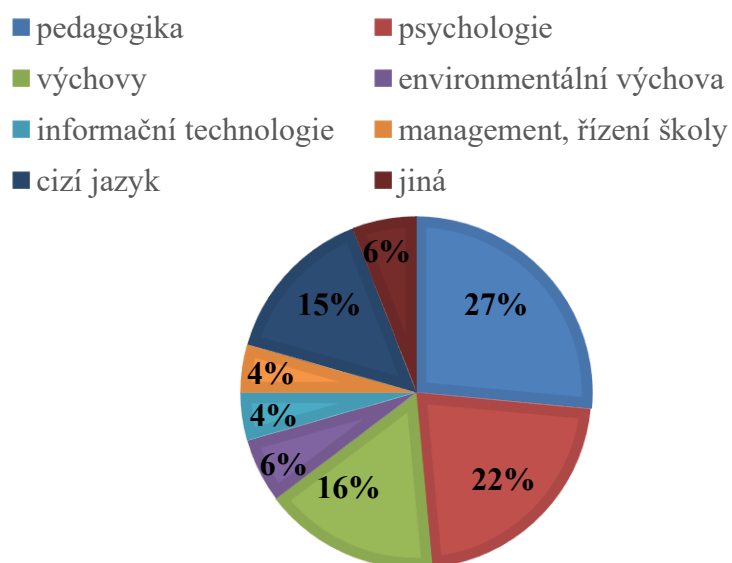
<b>Možnosti odpovědi</b>	<b>responzí</b>	<b>podíl</b>
<b>přednáška</b>	11	15 %
<b>seminář</b>	22	31 %
<b>demonstrování</b>	16	22 %
<b>případová studie</b>	6	8 %
<b>outdoorové aktivity</b>	4	6 %
<b>e-learning</b>	6	8 %
<b>samostudium</b>	7	10 %
<b>Jiná...</b>	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření.

Metodou dalšího vzdělávání mimo pracoviště, které dotazovaným nejvíce vyhovuje, představuje seminář, demonstrování, přednáška. Oblíbenou metodou ve vybrané základní škole je také samostudium, e-learning a outdoorové aktivity.

#### **Otázka č. 12. O jaké oblasti DVPP se nejvíce zajímáte?**

Graf č. 9: O jaké oblasti DVPP se nejvíce zajímáte?



Zdroj: vlastní šetření.

**Tabulka č. 10: Vyhodnocení otázky č. 12.**

<b>Možnosti odpovědi</b>	<b>responzí</b>	<b>podíl</b>
<b>pedagogika</b>	18	27 %
<b>psychologie</b>	15	22 %
<b>výchovy (výtvarné, hudební, tělesné, literární,...)</b>	11	16 %
<b>enviromentální výchova</b>	4	6 %
<b>informační technologie</b>	3	4 %
<b>management, řízení školy</b>	3	4 %
<b>cizí jazyk</b>	10	15 %
<b>Jiná...</b>	4	6 %

Zdroj: vlastní šetření.

Jiná uváděli respondenti český jazyk (2x), čtenářská gramotností (2x), matematika

Tato otázka přináší přehled vyhledávaných oblastí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Dotazovaní se nejvíce zajímají o oblast pedagogika, psychologie, různé výchovy, cizí jazyky, enviromentální výchovu, ale také o čtenářskou gramotnost, český jazyk a informační technologie.

#### **Otázka č. 13. Jaké instituce nabízející DVPP nejvíce využíváte?**

Nejvíce využívaných institucí nabízejících vzdělávací akce jsou ve vybrané základní škole:

NDIV – Ústeckého kraje, tuto instituci uvedlo 20 respondentů

Agenturu Descartes uvedl 1 respondent.

Podle nabídky vedení školy uvedli 2 respondenti.

Tvořivá škola – tuto instituci uvedlo 5 respondentů

Seminaria uvedl 1 respondent.

INFRA – tato instituce byla v dotazníkovém šetření uvedena 3X,

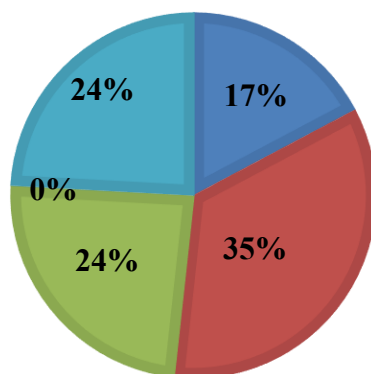
Univerzity (UJEP, UK) uvedli 3 respondenti.

U této otevřené otázky byly vyhodnoceny všechny odpovědi, přičemž někteří respondenti uvedli hned několik možností, proto celkový počet odpovědí nekoresponduje s počtem dotazovaných pracovníků. Odpovědi na tuto otázku přináší přehled dostupných institucí nabízejících DVPP a nejčastěji využívaných dotazovanými pracovníky vybrané základní školy.

#### Otázka č. 14. Probíhá ve Vaší základní škole vyhodnocování DVPP?

Graf č. 10: Probíhá ve Vaší škole vyhodnocování DVPP?

■ rozhodně ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ rozhodně ne ■ nevím



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 11: Vyhodnocení otázky č. 14.

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
rozhodně ano	5	17 %
spíše ano	10	35 %
spíše ne	7	24 %
rozhodně ne	0	0 %
nevím	7	24 %

Zdroj: vlastní šetření.

Otázka se zabývá vyhodnocováním DVPP ve vybrané základní škole. 35 % dotazovaných pracovníků označilo, že vyhodnocování DVPP ve vybrané základní škole spíše probíhá, rozhodně ano uvedlo pouze 17 % respondentů. 24 % respondentů uvádí, že vyhodnocování DVPP ve vybrané škole neprobíhá a stejný počet respondentů uvedlo, že neví, zda dochází k vyhodnocování DVPP.

**Otázka č. 15. Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil/a od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?**

Nejvyšší počet vzdělávacích akcí v dané době, byl v dotazníkovém šetření uveden jedním respondentem 6 akcí.

10 respondentů uvedlo v dotazníkovém šetření účast na 1 vzdělávací akci v dané době.

0 vzdělávacích akcí – 1 respondent

1 vzdělávací akce – 10 respondentů

2 vzdělávací akce – 6 respondentů

3 vzdělávací akce – 4 respondenti

4 vzdělávací akce – 4 respondenti

5 vzdělávacích akcí – 1 respondent

6 vzdělávacích akcí – 1 respondent

studium na VŠ – 2 respondenti

V daném období se nejvíce dotazovaných účastnilo 1 vzdělávací akce, 6 pracovníků absolvovalo 2 vzdělávací akce. 4 respondenti absolvovali 4 vzdělávací akce a stejný počet dotazovaných pracovníků uvedlo, že se účastnili 3 vzdělávacích akcí. 1 dotazovaný pracovník uvedl, že se neúčastnil v daném období žádné vzdělávací akce. Jeden respondent absolvoval 5 vzdělávacích akcí a taktéž jeden respondent se v daném období účastnil 6 vzdělávacích akcí. Dva dotazovaní pracovníci uvedli jako vzdělávací akci studium na vysoké škole. Další vzdělávání pedagogických pracovníků ve vybrané základní škole probíhá v souladu s platnou legislativou a pedagogičtí pracovníci pravidelně absolvují DVPP.

### **Otázka č. 16. Na jaké oblasti byly vzdělávací akce zaměřené?**

Největší zájem, ve vybrané základní škole, uvedli respondenti vzdělávací akce na téma:

Práce s třídním kolektivem – uvedli 3 respondenti,

Školní klima – uvedlo 5 respondentů,

Pedagogiku uvedli 4 respondenti,

Metody výuky uvedli 4 respondenti,

Školení v oblasti matematiky uvedli 3 respondenti,

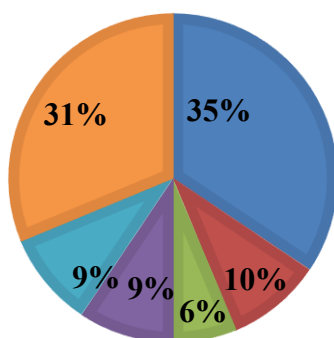
Další oblasti vzdělávacích akcí uvedli respondenti: strategické řízení a plánování ve školách, inkluze, čtenářská gramotnost, metodika ČJ, výtvarná výchova, dějiny umění, získání Mgr., oblast prevence, literatura pro děti a mládež, jazykové. Osobnostní výchova a rozvoj, práce se žáky, kvalifikace pro výkon učitele, kariérové poradenství, výchovné poradenství, syndrom vyhoření, cizí jazyk. Testování na ZŠ, IVP, PO, PLP, TV. Mozková hemisféra, vzdělávání cizinců, didaktické metody, diagnostika nadaných žáků, výchovné poradenství, učitelství pro 1. stupeň.

Tato otázka byla zařazena z důvodu zmapování oblastí DVPP, o které mají respondenti vybrané základní školy největší zájem. Odpovědi přináší přehled nejvyužívanějších oblastí DVPP, ale také oblasti, kterých se účastnili jednotlivci. Výběr oblastí vzdělávání ukazuje zájem respondentů o témata DVPP, mezi zajímavá témata lze zařadit diagnostiku nadaných žáků, syndrom vyhoření, oblast DVPP zaměřenou na téma mozková hemisféra a další.

**Otázka č. 17. Kolik vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnil/a, jste vyhodnocoval/a s Vaším nadřízeným?**

Graf č. 11: Kolik vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnil/a, jste vyhodnocoval/a s Vaším nadřízeným?

■ 1 akce ■ 2 akce ■ 3 akce ■ 4 akce ■ všechny akce ■ 0 akcí



Zdroj: vlastní šetření.

V dotazníkové šetření respondenti uvedli:

Všechny akce, kterých se dotazovaní zúčastnili, vyhodnocovali s nadřízeným 3 respondenti.

1 vzdělávací akci, které se dotazovaní zúčastnili, vyhodnocovalo s nadřízeným 11 respondentů.

2 vzdělávací akce, kterých se dotazovaní zúčastnili, vyhodnocovali s nadřízeným 3 respondenti.

3 vzdělávací akce, kterých se dotazovaní zúčastnili, vyhodnocovali s nadřízeným 2 respondenti.

4 vzdělávací akce, kterých se dotazovaní zúčastnili, vyhodnocovali s nadřízeným 3 respondenti.

10 respondentů uvedlo, že nevyhodnocovali žádnou vzdělávací akci, které se zúčastnili s nadřízeným.

Vyhodnocením této otázky lze sledovat, že vzdělávací akce, kterých se dotazovaní pracovníci zúčastnili, nejsou všechny vyhodnocovány s nadřízeným.

**Otázka č. 18. Jakou formou dochází k vyhodnocování vzdělávacích akcí ve Vaší základní škole?**

Vzdělávací akce vyhodnocují respondenti nejvíce rozhovorem s kolegy, v dotazníkovém šetření tuto skutečnost uvedlo 13 respondentů.

Rozhovor s nadřízeným uvedlo 9 respondentů.

Předávání informací ze vzdělávací akce v průběhu jednání předmětových komisí uvedlo 8 respondentů.

V průběhu metodických porad uvedlo 6 respondentů.

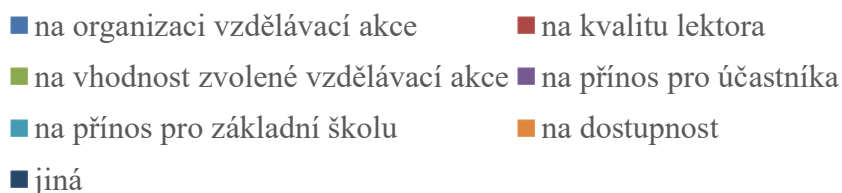
Ústní formu vyhodnocování DVPP uvedlo 9 respondentů.

K vyhodnocování DVPP nedochází, uvedli 2 respondenti.

Vyhodnoceny byly všechny odpovědi této otevřené otázky. Odpovědi, které se v určitých ohledech jen nepatrně lišily, byly zařazeny k těm, kterým svou formulací nejlépe odpovídaly. Většinou dochází k vyhodnocování DVPP v průběhu metodických porad. Ve vybrané základní škole nejsou vedeny žádné záznamy o vyhodnocování vzdělávacích akcí, kterých se pracovníci účastní.

#### **Otázka č. 19. Na jakou oblast je vyhodnocování vzdělávací aktivity zaměřené, ve Vaší základní škole?**

Graf č. 12: Na jakou oblast je vyhodnocování vzdělávací aktivity zaměřené, ve Vaší základní škole?



Zdroj: vlastní šetření.



**Tabulka č. 12: Vyhodnocení otázky č. 19.**

<b>Možnosti odpovědi</b>	<b>responzí</b>	<b>podíl</b>
<b>na organizaci vzdělávací akce</b>	5	6 %
<b>na kvalitu lektora</b>	13	17 %
<b>na vhodnost zvolené vzdělávací akce</b>	11	14 %
<b>na přínos vzdělávací akce pro účastníka v rámci využitelnosti v jeho práci</b>	24	31 %
<b>na přínos vzdělávací akce pro naplnění stanovených vzdělávacích cílů Vaší základní školy</b>	17	22 %
<b>na dostupnost vzdělávací akce</b>	6	8 %
<b>Jiná – nemohu posoudit, nevím</b>	2	2 %

Zdroj: vlastní šetření.

Důležitou oblast vyhodnocování vzdělávací akce, spatřují dotazovaní pracovníci v přínosu pro účastníka v rámci využitelnosti v jejich práci, dále dotazovaní pracovníci vyhodnocují oblast naplnění stanovených vzdělávacích cílů základní školy, kvalitu lektora i vhodnost zvolené vzdělávací akce.

**Otázka č. 20. Jak a kde využíváte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti ze vzdělávací akce?**

Získané znalosti, dovednosti a zkušenosti nejvíce využívají respondenti při výuce, jak uvedlo Ve výuce, uvedlo 23 respondentů.

Při přípravě na výuku uvedlo 6 respondentů.

Předávám své zkušenosti a znalosti svým kolegům, např. při tandemové výuce či hospitaci uvedli 3 respondenti.

Při vedení předmětové komise uvedli 2 respondenti.

Řešení problémů s žáky uvedlo 6 respondentů.

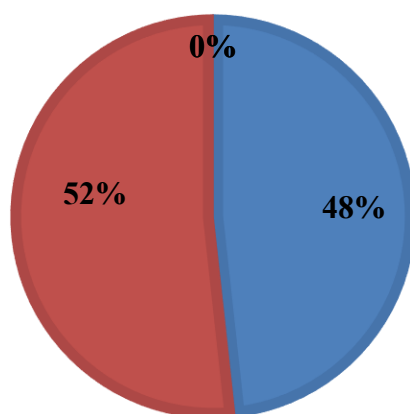
Při komunikaci s úřady uvedl 1 respondent.

Postup vyhodnocování této otevřené otázky je shodný s předcházejícími otevřenými otázkami. Vyhodnoceny byly všechny odpovědi, někteří respondenti uvedli více možností, proto celkový počet odpovědí nekoresponduje s počtem dotazovaných pracovníků. Odpovědi, které se v určitých ohledech jen nepatrně lišily, byly zařazeny k těm, kterým svou formulací nejlépe odpovídaly. Jedná se zejména o odpovědi využívání získaných znalostí, dovedností a zkušeností využívaných ve výuce, v hodinách, při vyučování, ale také řešení problémů s žáky, při práci s žáky. Nejvíce využívají získané znalosti, dovednosti a zkušenosti, dotazovaní pracovníci při vlastní práci, ve výuce.

#### Otázka č. 21. Sdílíte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti s ostatními pedagogy?

Graf č. 13: Sdílíte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti s ostatními pedagogy?

■ rozhodně ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ rozhodně ne



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 13: Vyhodnocení otázky č. 21.

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
rozhodně ano	14	48 %
spíše ano	15	52 %
spíše ne	0	0 %
rozhodně ne	0	0 %

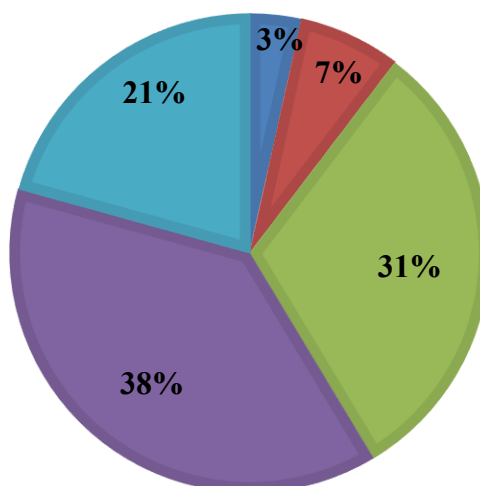
Zdroj: vlastní šetření.

Všichni respondenti sdílí své získané znalosti, dovednosti a zkušenosti ze vzdělávací akce se svými kolegy. Dochází k předávání informací se snahou obohatit ostatní kolegy.

### Otázka č. 22. Do jaké věkové skupiny patříte?

Graf č. 14: Do jaké věkové skupiny patříte?

■ 20-25 let ■ 26-35 let ■ 36-45 let ■ 46-55 let ■ více než 55 let



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 14: Vyhodnocení otázky č. 22.

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
20 - 25 let	1	3 %
26 - 35 let	2	7 %
36 - 45 let	9	31 %
46 - 55 let	11	38 %
více než 55 let	6	21 %

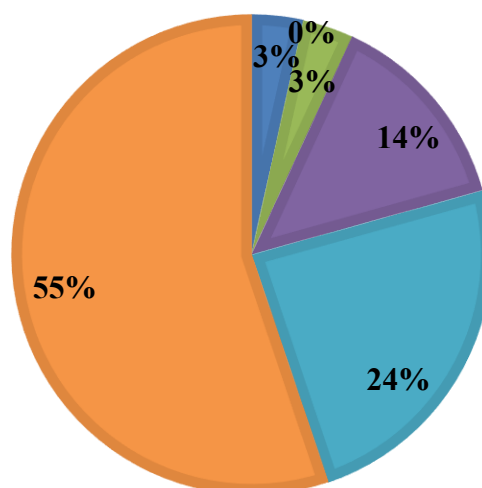
Zdroj: vlastní šetření.

Identifikační otázka přináší informace o složení pedagogického sboru vybrané základní školy. 38 % dotazovaných pracovníků je ve věkové skupině 46 – 55 let, poměrně vysoké procento pedagogických pracovníků představuje i kategorie více než 55 let.

### Otázka č. 23. Jak dlouhá je Vaše pedagogická praxe?

Graf č. 15: Jak dlouhá je Vaše pedagogická praxe?

■ méně než 3 roky ■ 3-5 let ■ 5-10 let ■ 10-15 let ■ 15-20 let ■ více než 20 let



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 15: Vyhodnocení otázky č. 23.

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
méně než 3 roky	1	3 %
3 až 5 let	0	0 %
5 až 10 let	1	3 %
10 až 15 let	4	14 %
15 až 20 let	7	24 %
více než 20 let	16	55 %

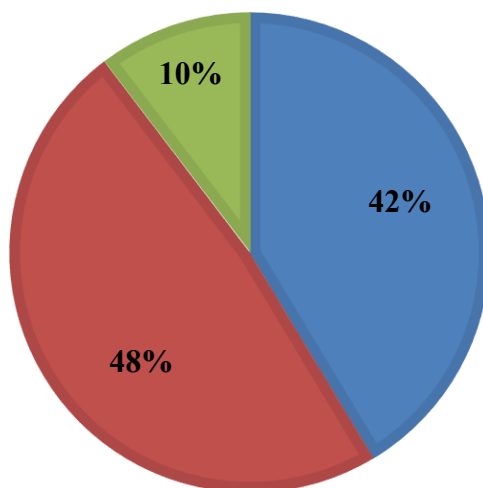
Zdroj: vlastní šetření.

Identifikační otázka přináší přehled o dosažené pedagogické praxi.

### Otázka č. 24. Na jakém stupni základního vzdělávání pracujete jako pedagog?

Graf č. 16: Na jakém stupni základního vzdělávání pracujete jako pedagog?

■ na prvním stupni ■ na druhém stupni ■ na prvním i druhém stupni



Zdroj: vlastní šetření.

Tabulka č. 16: Vyhodnocení otázky č. 24.

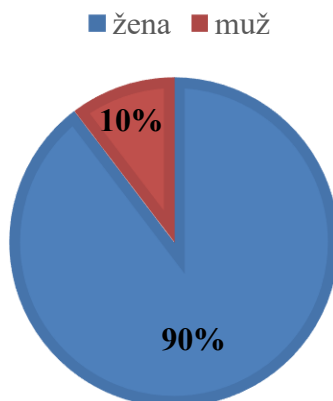
Možnosti odpovědi	responzí	podíl
na prvním stupni	12	42 %
na druhém stupni	14	48 %
na prvním i druhém stupni	3	10 %

Zdroj: vlastní šetření.

Tato identifikační otázka byla zařazena z důvodu rozlišení pedagogických pracovníků pracujících na určitém stupni. 3 dotazovaní pracovníci uvedli, že pracují na prvním i druhém stupni základního vzdělávání.

### Otázka č. 25. Vaše pohlaví

Graf č. 17: Vaše pohlaví.



Zdroj: vlastní šetření.

**Tabulka č. 17: Vyhodnocení otázky č. 25.**

Možnosti odpovědi	responzí	podíl
žena	26	90 %
muž	3	10%

Zdroj: vlastní šetření.

Vyhodnocení identifikační otázky přináší zjištění poměru žen a mužů pracujících ve vybrané základní škole.

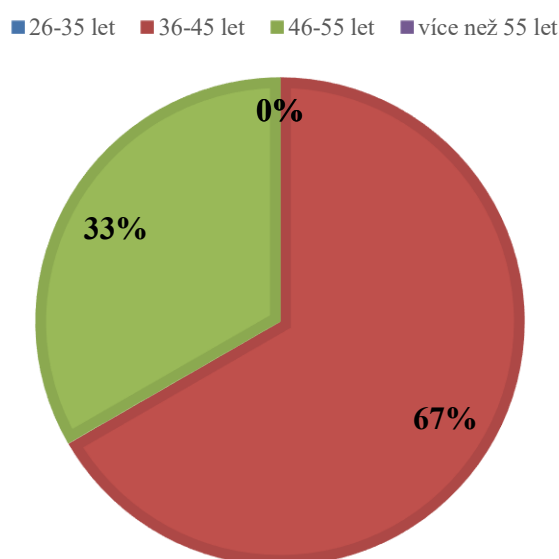
### 3.4 Vyhodnocení kategorizovaných rozhovorů

Při rozhovorech byly použity shodné otázky s dotazníkovým šetřením. Počet otázek použitých v rozhovorech je 24. První rozhovory byly uskutečněny se třemi respondenty, jejich práce je zaměřena na oblast výchovy volného času ve školní družině zřizované při vybrané základní škole. Ve vybrané základní škole pracují na pozici vychovatelky volného času školní družiny ženy. K získání informací pro účely šetření byla oslovena vedoucí vychovatelka a dvě její přímé podřízené. Školní družina vybrané základní školy je rozdělena na čtyři třídy, do kterých jsou zařazeni žáci dle věku. Každá vychovatelka se stará o přidělenou třídu celý daný školní rok. Z rozhovoru s vedoucí vychovatelkou vyplynulo, že do školní družiny jsou zařazeni také žáci, kteří v běžných vyučovacích hodinách využívají

podpůrná opatření, jako například asistenta pedagoga, ale ve družině tito žáci nemají na asistenta nárok. Tím je práce vychovatelek velmi zkomplikována. Vychovatelky školní družiny by uvítaly vzdělávací akce zaměřené na děti s podpůrným opatřením, určené právě pro pedagogické pracovníky školní družiny. Pro snazší a efektivnější vyhodnocování získaných informací byly respondentky, s jejich vysloveným souhlasem, označeny jako vychovatelka 1, vychovatelka 2 a vychovatelka 3.

**Otázka č. 1. byla identifikační, zaměřená na věk dotazovaných.**

Graf č. 18: Do jaké věkové skupiny patříte?

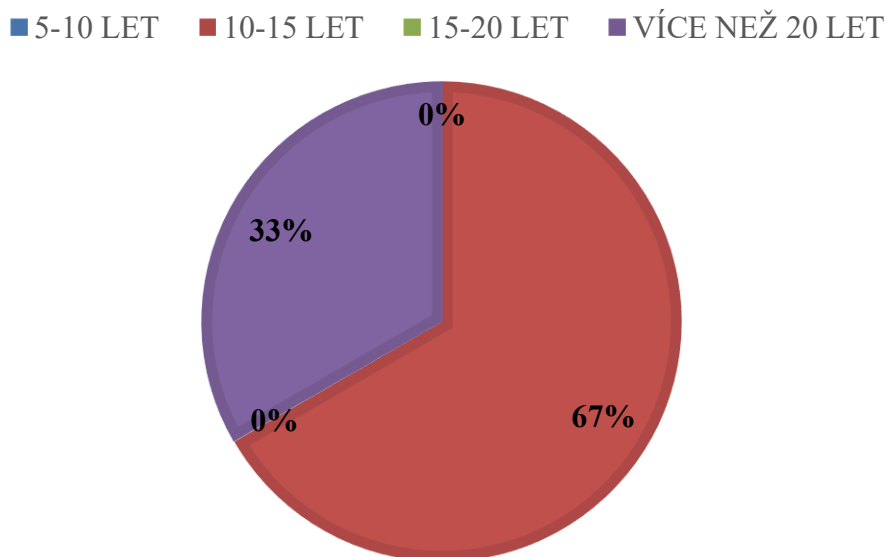


Zdroj: vlastní šetření.

Z oslovených vychovatelek jsou 2 zařazeny do věkové skupiny 36 – 45 let, jedna vychovatelka je ve věkové kategorii 46 – 55 let.

**Otázka č. 2. byla zaměřena na délku praxe dotazovaných vychovatelek školní družiny.**

Graf č. 19: Jak dlouhá je Vaše pedagogická praxe na pozici vychovatelky školní družiny?



Zdroj: vlastní šetření.

Dvě vychovatelky školní družiny, vybrané základní školy mají praxi ve svém oboru 10 – 15 let, jedna vychovatelka pracuje v oboru více než 20 let.

**Otázka č. 3. byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání.**

Vychovatelka 1 a vychovatelka 3 uvedly vysokoškolské vzdělání zaměřené na předškolní pedagogiku. Vychovatelka 2 odpověděla střední škola zakončená maturitní zkouškou.

**Otázka č. 4. se týkala účasti na DVPP.** Všechny dotazované odpověděly shodně, že se účastní DVPP. Vzdělávací akce si vybírají podle přínosu pro jejich další práci s dětmi.

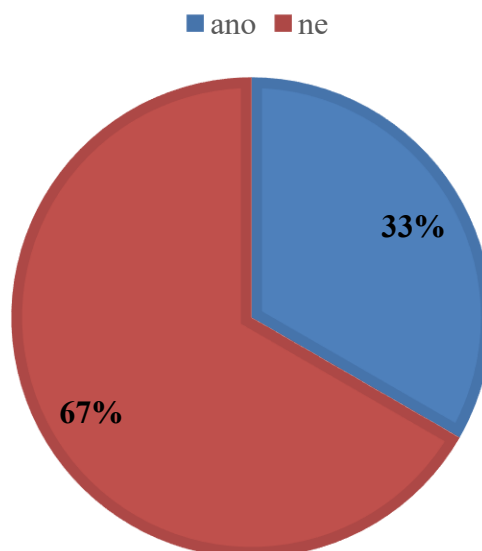
**Otázka č. 5. Považujete DVPP za důležité?**

Na tuto otázku odpovídaly dotazované vychovatelky ano, DVPP považují za velmi důležité a prospěšné.



### Otázka č. 6. Podílíte se na identifikaci vzdělávacích potřeb ve Vaší ZŠ?

Graf č. 20: Podílíte se na identifikaci vzdělávacích potřeb ve Vaší ZŠ?



Zdroj: vlastní šetření.

Na tuto otázku odpovídaly dotazované vychovatelky ano nebo ne. Vychovatelka 2 a 3 se domnívají, že identifikaci vzdělávacích potřeb vybrané základní školy provádí výhradně vedení školy. Vychovatelka 1 se podílí na identifikaci vzdělávacích potřeb ZŠ, které probíhá vždy před zahájením daného školního roku a je uskutečňována SWOT analýzou. Při identifikaci vzdělávacích potřeb ZŠ bývá přihlíženo na danou vizi základní školy.

### Otázka č. 7. Podle jakých kritérií si vybíráte vzdělávací akce, kterých se účastníte?

Vychovatelka 1 odpověděla na tuto otázku, že kritériem pro výběr vzdělávací akce je zaměřené, využitelnost získaných znalostí v praxi při práci se žáky.

Vychovatelka 2 uvedla, že vzdělávací akce jí určuje vedoucí vychovatelka s přihlédnutím na vhodnost a využitelnost v praxi při práci s dětmi.

Vychovatelka 3 uvedla jako nejdůležitější efektivitu a přínos vzdělávací akce pro ni samotnou i pro zaměstnavatele.

### **Otázka č. 8. Jaká je nabídka vzdělávacích akcí?**

Vychovatelka 1 odpověděla na tuto otázku, že nabídka je dostatečná, ale bylo by vhodné zařadit kurzy a školení pro vychovatelky, zaměřené na práci s dětmi s podpůrným opatřením.

Vychovatelka 2 hodnotí vzdělávací akce pro vychovatelky velmi negativně, nabídka je velmi malá, učitelé mají daleko více možností účastnit se vzdělávacích akcí.

Vychovatelka 3 míní, že nabídka vzdělávacích akcí pro vychovatelky je dobrá.

Odpovědi na tuto otázku jsou velmi rozmanité, lze však poznamenat, že vychovatelky by uvítaly rozšíření nabídky vzdělávacích akcí určených pro vychovatelky školní družiny, zejména se zaměřením na práci s dětmi s podpůrným opatřením.

### **Otázka č. 9. Máte vytvořen individuální plán dalšího vzdělávání ve Vaší škole?**

Na tuto otázku odpověděly dotazované vychovatelky shodně ne.

### **Otázka č. 10. Jaké jsou cíle Vašeho dalšího vzdělávání?**

Vychovatelka 1 odpověděla, že hlavním cílem dalšího vzdělávání je pro ni být v „obrazě“, hlídat neustále se měnící legislativu a všechny změny, které to přináší. Dále je jejím cílem neustále se zdokonalovat v různých technikách, které uplatňuje při práci s dětmi.

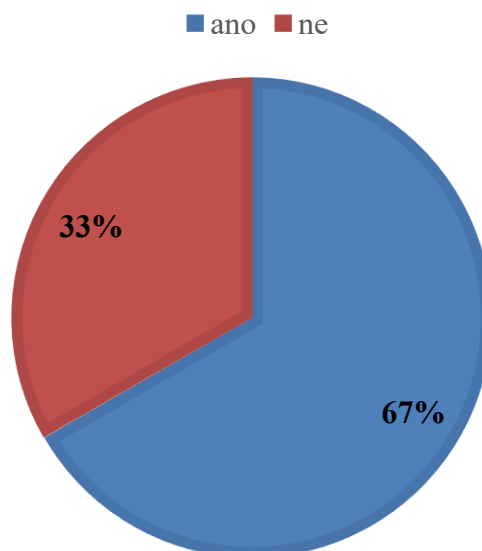
Vychovatelka 2 momentálně vyhledává DVPP zaměřené na práci s dětmi s podpůrným opatřením, protože je to pro ni aktuální téma.

Vychovatelka 3 má stanovené cíle v DVPP v prohloubení dovedností a znalostí zejména pedagogických, metodických i osobnostních.

Všechny dotazované se shodly, že nejdůležitějším cílem DVPP je prohlubování znalostí, poznání nových metod a trendů zaměřených na výchovu a práci s dětmi.

### Otázka č. 11. Podílíte se na stanovování Vašich vzdělávacích cílů?

Graf č. 21: Podílíte se na stanovování Vašich vzdělávacích cílů?



Zdroj: vlastní šetření.

Dvě dotazované odpovídaly na otázku ano, podílím se na stanovování vlastních vzdělávacích cílů. Jedna dotazovaná odpověděla, že se nepodílí na stanovování vlastních vzdělávacích cílů, vždy jí vedoucí určí, jaké vzdělávací akce se zúčastní.

### Otázka č. 12. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Vychovatelku 1 motivuje k dalšímu vzdělávání vlastní práce, získání nových znalostí a dovedností. Vychovatelku 2 motivuje získání nových znalostí a také přehled o nových trendech a metodách při práci s dětmi. Vychovatelka 3 je motivována osobním rozvojem, prospěchem, uplatněním získaných znalostí a dovedností v praxi, užitek a aktuální potřeba základní školy.

### Otázka č. 13. Jaké formy dalšího vzdělávání upřednostňujete?

Všechny dotazované vychovatelky odpověděly na tuto otázku, že jim vyhovují více formy vzdělávání mimo pracoviště. Důvodem je možnost konzultace problémů týkajících se výchovy volného času s kolegyněmi jiných škol.

**Otázka č. 14. Jaké metody DVPP upřednostňujete při zvolené metodě vzdělávání na pracovišti?**

Nejvíce je využívána metoda samostudia, demonstrování a semináře. Tyto metody uvedly všechny tři dotazované vychovatelky. Vychovatelka 1 ještě uvádí přednášku.

**Otázka č. 15. Jaké metody DVPP upřednostňujete při zvolené metodě vzdělávání na pracovišti?**

Na tuto otázku odpověděla vychovatelka 3 hospitaci u kolegyně. Vychovatelka 2 vzdělávání na pracovišti vůbec nevyužívá. Vychovatelka 1 uvedla využití hospitace u kolegyně, dále uvedla, že vzdělávání na pracovišti pro vychovatelky je omezeno počtem zaměstnaných pracovníků. Uvítala by pořádání kurzů, seminářů a demonstrování na pracovišti, ale tyto nabídky bývají omezené počtem, který by musela škola naplnit, aby byl zajištěn lektor, také tyto nabídky bývají finančně nákladné.

**Otázka č. 16. O jaké oblasti DVPP se nejvíce zajímáte?**

Dotazované odpověděly shodně, že se nejvíce zajímají o zájmové vzdělávání, vzdělávání zaměřené na volnočasové aktivity a různé dovednostní techniky.

**Otázka č. 17. Jaké instituce nabízející DVPP nejvíce využíváte?**

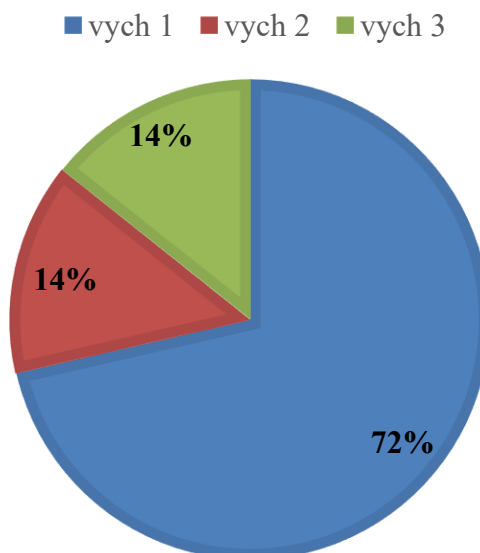
Nejvíce využívané instituce nabízející vzdělávací akce zaměřené pro vychovatelky školní družiny jsou NIDV a vzdělávací centrum pro pedagogy, dále vychovatelky uvedly, že využívají instituce dle nabídky a aktuální potřeby základní školy.

**Otázka č. 18. Probíhá ve Vaší škole vyhodnocování DVPP?**

Vychovatelka 1 a 3 odpověděly, že vyhodnocování vzdělávací akce probíhá po absolvování vzdělávání, předáváním získaných informací kolegyním. Vychovatelka 2 uvedla, že vyhodnocování vzdělávací akce neprobíhá.

**Otázka č. 19. Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnila od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?**

Graf č. 22: Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnila od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?



Zdroj: vlastní šetření.

Vychovatelka 1 uvedla účast na 5. vzdělávacích akcí.

Vychovatelka 2 se účastnila v daném období 1 vzdělávací akce.

Vychovatelka 3 absolvovala v daném období 1 vzdělávací akci.

Vychovatelky školní družiny vybrané základní školy se účastní vzdělávacích akcí v souladu se vzdělávacím plánem základní školy.

**Otázka č. 20. Kolik vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnila, jste vyhodnocovala s Vaším nadřízeným?**

Vychovatelka 1 vyhodnocovala všech 5 vzdělávacích akcí, kterých se zúčastnila.

Vychovatelka 2 a3 nevyhodnocovaly vzdělávací akci, kterou v daném období absolvovaly.

Vyhodnocování vzdělávacích akcí určených pro vychovatelky ve vybrané základní škole neprobíhá u všech účastníků vzdělávacích akcí.

**Otázka č. 21. Jakou formou dochází k vyhodnocování vzdělávacích akcí?**

Na tuto otázku odpověděla pouze vychovatelka 1, které vytvoří vlastní hodnocení vzdělávací akce, kterou absolvovala. Hodnocení zašle ředitelce vybrané základní školy mailem, nebo osobně předá na provozní poradě.

**Otázka č. 22. Na jakou oblast je vyhodnocování vzdělávací akce zaměřené?**

Na otázku odpověděla pouze vychovatelka 1, která vyhodnocování vzdělávacích akcí provádí. Její vyhodnocování je zaměřené na kvalitu vzdělávací akce a lektora, dále na přínos vzdělávací akce pro vlastní práci i pro základní školu.

**Otázka č. 23. Jak a kde využíváte znalosti, dovednosti a zkušenosti získané na vzdělávací akci?**

Otázku zodpověděly všechny dotazované vychovatelky, jednoznačně se shodly na využití získaných kompetencí při práci s dětmi. Je tedy zřejmé, že další vzdělávání pedagogických pracovníků vychovatelů je stejně důležité a má vysokou využitelnost v praxi.

**Otázka č. 24. Sdílíte znalosti, dovednosti, zkušenosti získané vzdělávací akcí s ostatními kolegy?**

Tuto otázku jednoznačně zodpověděly všechny dotazované vychovatelky ano. Sdílení nabytých zkušeností, třeba i negativních je důležité.

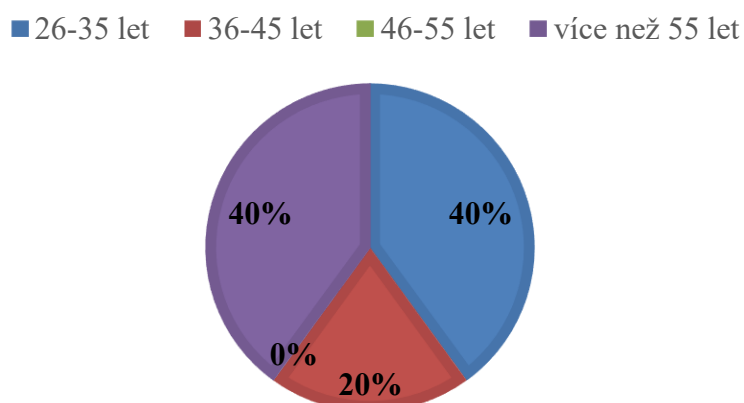
**3.5 Rozhovory uskutečněné s pedagogickými pracovníky – asistent pedagoga.**

Ve vybrané základní škole pracuje na této pozici 9 žen, asistentek pedagoga. Pro rozhovor bylo osloveno 5 asistentek pedagoga, které s rozhovorem souhlasily. Rozhovory probíhaly ve vybrané základní škole v době osobního volna, aby nenarušovaly složitou práci asistentek pedagoga. Byl použit stejný počet a stejné sestavení otázek jako u rozhovorů s vychovatelkami školní družiny vybrané základní školy. První tři otázky jsou identifikační, ostatní otázky se shodují s otázkami dotazníkového šetření, pro snadnější zhodnocení a naplnění stanoveného cíle metodologického šetření celé bakalářské práce. Pro zjednodušení a efektivní zhodnocení získaných informací byly respondentky označeny

asistent 1, asistent 2, asistent 3, asistent 4 a asistent 5. oslovené respondenty souhlasily s tímto označením v metodologickém šetření bakalářské práce.

### Otázka č. 1. Do jaké věkové skupiny patříte?

Graf č. 23: Do jaké věkové skupiny patříte?

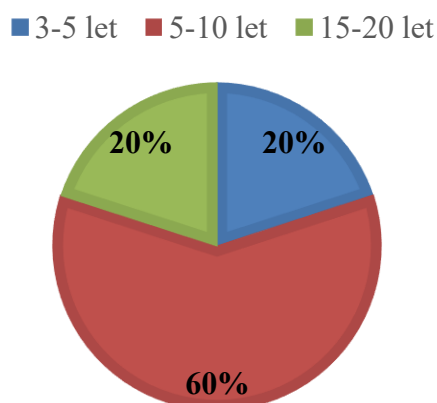


Zdroj: vlastní šetření.

Vybraný vzorek respondentek základní školy představuje 40 % respondentek ve věkové skupině 26 – 35 let, 40 % respondentek ve věkové skupině více než 55 let a 20 % respondentek ve věkové skupině 36 – 45 let.

### Otázka č. 2. Jak dlouhá je Vaše praxe v oboru asistent pedagoga?

Graf č. 24: Jak dlouhá je Vaše praxe v oboru asistent pedagoga?

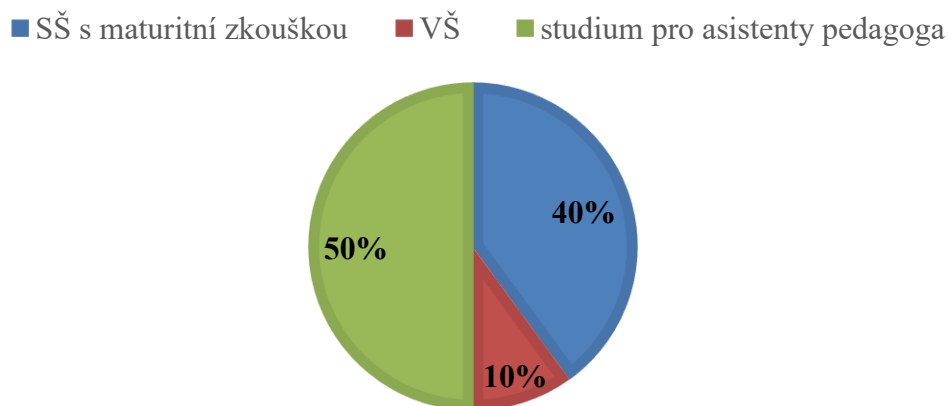


Zdroj: vlastní šetření.

Přibližně tři čtvrtě dotazovaných asistentek pedagogů je zařazena ve skupině respondentek s praxí v trvání od 5 do 10 let, 20 % má praxi v oboru s trváním od 3 – 5 let a 20 % asistentek je zařazeno do skupiny s praxí trvající 15 – 20 let.

### Otázka č. 3. Jaké je Vaše vzdělání?

Graf č. 25: Jaké je Vaše vzdělání?



Zdroj: vlastní šetření.

Všechny oslovené asistentky pedagoga absolvovaly studium určené pro asistenty pedagoga. Střední vzdělání s maturitní zkouškou dosáhly: asistent 1, 2, 3, 5. Asistent 4 dosáhla vysokoškolské vzdělání, bakalářské studium.

### Otázka č. 4. Účastníte se DVPP?

Asistent 1, 2, 3, 4 odpověděly shodně, že se DVPP účastní, pokud jim to nadřízený určí, nebo pokud je zaujme zasláná vzdělávací nabídka vzdělávací aktivity, kterou zpravidla zasílá nadřízený. Asistent 5 by se ráda účastnila vzdělávacích akcí a ráda by se dále vzdělávala, jelikož práce asistenta pedagoga je zaměřená na děti s podpůrným opatřením, bylo by dle, asistent 5 vhodné rozšířit nabídku vzdělávacích akcí pro tyto asistenty, jelikož nabídka zaměřená na problematiku žáků s podpůrným opatřením je velmi omezená. Pro zkvalitnění práce asistentů pedagogů je zřejmě potřebné rozšířit nabídku vzdělávacích akcí.

### Otázka č. 5. Považujete DVPP za důležité?

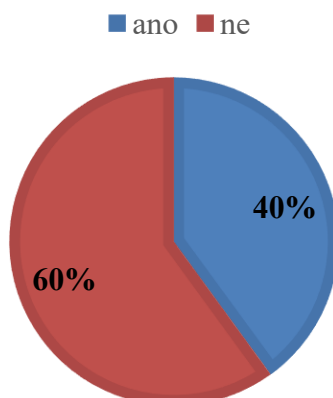
Odpověď na tuto otázku byla jednoznačná ano, všechny oslovené asistentky považují DVPP za velmi důležité a vhodné. Všechny by uvítaly rozšíření nabídky zaměřené na různá



podpůrná opatření, aby byla zkvalitněna jejich práce s dětmi s těmito opatřeními, ze které by měly největší užitek právě děti s podpůrným opatřením, ke kterým jsou asistentky momentálně přiřazené.

#### **Otázka č. 6. Podílíte se na identifikaci vzdělávacích potřeb ve Vaší základní škole?**

Graf č. 26: Podílíte se na identifikaci vzdělávacích potřeb ve Vaší základní škole?



Zdroj: vlastní šetření.

Na identifikaci vzdělávacích potřeb vybrané základní školy se nepodílí asistent 1, 4, 5. Všechny tyto oslovené se domnívají, že identifikace vzdělávacích potřeb základní školy přísluší pouze vedení základní školy. Asistent 2 a 3 se v minulosti podíleli na identifikaci vzdělávacích potřeb, obě popisují postup identifikace pomocí SWOT analýzy, zaměřené na vzdělávací potřeby školy s přihlédnutím na stanovenou vizi školy. Do této identifikace byli zapojeni všichni pedagogičtí pracovníci a probíhala v rámci přípravného týdne, před samotným začátkem školního roku. Hlavním důvodem sestavování SWOT analýzy bylo získání informací, pro vedení školy o jaké vzdělávací akce mají pedagogičtí pracovníci zájem.

#### **Otázka č. 7. Podle jakých kritérií si vybíráte vzdělávací akce?**

Odpovědi:

Asisten1 „nemám žádná kritéria“.

Asistent 2 „nej důležitější kritérium představuje pro mě konkrétní potřeba dítěte, kterému jsem jako asistent přidělena, další kritérium představuje ověřený lektor a kvalita nabízené vzdělávací akce“.

Asistent 3 „důležité je pro mě nabízené téma, které musí být zaměřené na problematiku práce s dětmi s podpůrným opatřením“.

Asistent 4 „vzdělávací akci si moc nevybírám, nabídka je velmi omezená“.

Asistent 5 „vzdělávací akci si vybírám podle potřeb dítěte, se kterým pracuji. Nejprve si přečtu zprávu z pedagogické poradny. Podle stanovené diagnózy a doporučení pedagogické poradny si následně vybírám vhodné vzdělávací akce“.

Asistenti pedagoga, ve větší míře, vybírají vzdělávací akce zejména dle potřeby žáka, kterému se aktuálně věnují. Je zde patrné sledovat zájem asistentů pomoci svým dalším vzděláváním potřebným žákům.

#### **Otázka č. 8. Jaká je nabídka vzdělávacích akcí pro asistenty pedagoga?**

Všechny dotazované pracovnice na tuto otázku odpověděly shodně tím, že nabídka vzdělávacích akcí, zaměřených na práci asistenta pedagoga je značně omezená a vzdělávacích akcí pro tyto pracovníky je hrozně málo.

#### **Otázka č. 9. Máte vytvořen individuální plán DVPP ve Vaší základní škole?**

Oslovené respondentky se v této otázce také shodují. Na tuto otázku odpověděly jednoznačně, že individuální plán DVPP ve vybrané základní škole nemají.

#### **Otázka č. 10. Jaké jsou cíle Vašeho DVPP?**

Asistent 1 vyšší kvalifikace v pedagogickém vzdělání.

Asistent 2 cíle má zaměřené výhradně na potřeby dítěte, u kterého je aktuálně zařazen.

Asistent 3 má cíle zaměřené na vlastní potřebu, kvalifikační růst.

Asistent 4 cíle zaměřené na potřeby dítěte, se kterým momentálně pracuje. Cílem je zapojení přiřazeného dítěte, do běžného režimu školy.

Asistent 5 cíle má zaměřené na potřeby přiřazeného žáka, snaha, aby přidělené dítě bylo samostatné a zvládalo se začlenit do kolektivu třídy.

Vzdělávací cíle asistentů pedagoga jsou rozdílné, stejně jak je tomu u pedagogických pracovníků – učitelů, lze však sledovat shodu v zaměření na potřeby dítěte, kterému jsou asistenti přiřazeni, lze tak usuzovat z odpovědí 3 oslovených respondentů z celkového počtu 5 dotazovaných asistentů.

**Otázka č. 11. Podílíte se na stanovování Vašich vzdělávacích cílů ve Vaší základní škole?**

Asistent 1 nepodílí se na stanovování svých vzdělávacích cílů.

Asistent 2 ano podílí se na stanovování svých vzdělávacích cílů.

Asistent 3 podílí se na stanovování svých vzdělávacích cílů.

Asistent 4 nepodílí se na stanovování svých vzdělávacích cílů.

Asistent 5 stanovuje si vzdělávací cíle sama.

Ve vybrané základní škole se asistenti pedagoga ve většině podílí na stanovování vlastních vzdělávacích cílů. Asistent 3 uvádí, že připravuje také pro přiděleného žáka vlastní pomůcky k usnadnění a lepšímu pochopení vyučovací látky. Tyto dovednosti získala dotazovaná právě prostřednictvím účasti na vzdělávací akci pro asistenty pedagoga.

**Otázka č. 12. Co Vás motivuje k účasti na vzdělávacích akcích?**

Asistent 1 získání nových znalostí v oboru. Ráda by se účastnila na více vzdělávacích akcí, potřeba předávání nových zkušeností od kolegů jiných základních škol.

Asistent 2 potřeby přiřazeného dítěte, se kterým pracuje, rozhled, získání nových zkušeností a možnost konzultace daného problému s ostatními asistenty.

Asistent 3 největší motivaci spatřuje ve snaze pomoci přiřazenému dítěti, motivace, že dítě je schopné se posouvat a začlenit do běžného kolektivu, ve třídě.

Asistent 4 motivací je snaha zdokonalování se ve vlastní práci.

Asistent 5 osobnostní růst, potřeby dítěte.

Motivací k účasti na vzdělávacích akcích představuje u většiny dotazovaných pracovníků, potřeba pomoci dítěti, se kterým pracují, usnadnění jeho začlenění do běžné třídy a do kolektivu třídy.

### **Otázka č. 13. Jaké formy vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?**

Na tuto otázku odpovědělo 5 dotazovaných asistentek pedagoga shodně. Vyhovující jsou pro ně obě formy vzdělávacích akcí, jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Vzdělávací akce mimo pracoviště přináší možnost konzultace daného problému s jinými účastníky vzdělávací akce, kteří sdílejí stejnou problematiku zaměřenou na podporu žáků s podpůrným opatřením.

### **Otázka č. 14. Jaké metody vzdělávací akce, upřednostňujete při zvolené formě vzdělávání na pracovišti?**

Asistent 1 upřednostňuje formu asistování, rotaci práce a counselling.

Asistent 2 upřednostňuje pověření úkolem, tato metoda přináší okamžitou zpětnou vazbu a také je asistent plně zapojen do práce, k danému cíli má možnost najít vlastní cestu.

Asistent 3 upřednostňuje asistování, ale také pověření úkolem, což jí nejvíce vyhovuje v nalezení vlastní cesty k dosažení efektivního cíle.

Asistent 4 upřednostňuje metodu vzdělávání asistování.

Asistent 5 upřednostňuje metodu pracovní rady a asistování.

Nevyužívanější metodou vzdělávání na pracovišti je dle dotazovaných pracovníků asistování a pověření úkolem, obě tyto metody korespondují s náplní práce asistenta pedagoga.

### **Otázka č. 15. Jaké metody vzdělávání upřednostňujete při zvolené formě vzdělání mimo pracoviště?**

Asistent 1 upřednostňuje metodu přednášky, semináře, e-learning, který je dobře dostupný a může se této metodě věnovat v rámci přípravy na vyučovací hodiny.

Asistent 2 nejvíce vyhovují semináře a demonstrování.

Asistent 3 upřednostňuje metody vzdělávání e-learning, které jsou dobře dostupné i časově vyhovující, dále dotazovaná uvedla metodu samostudium, kdy si sama vyhledává materiály potřebné pro vlastní práci s dítětem, kterému se momentálně věnuje.

Asistent 4 upřednostňuje metodu semináře a přednášky.

Asistent 5 se přiklání k metodě samostudia, kdy si určuje a vyhledává potřebné informace pro vlastní práci.

Dotazované pracovnice vybrané základní školy využívají nejvíce metodu samostudia, e- learning, ale také semináře a přednášky.

#### **Otázka č. 16. O jaké oblasti DVPP se nejvíce zajímáte?**

Odpovědi na tuto otázku jsou téměř shodné u všech dotazovaných pracovnic. Všechny dotazované asistentky uvedly oblast speciální pedagogiky. Asistent 1 ještě dodává oblast nové trendy ve vyučování a v práci se žáky s podpůrným opatřením, asistent 2 dodává priority přiřazeného dítěte a oblasti zaměřené na dané postižení dítěte.

#### **Otázka č. 17. Jaké instituce nabízející vzdělávací akce nejvíce využíváte?**

Dotazované pracovnice uvedly, ve svých odpovědích shodně instituci NIDV, pedagogicko – psychologickou poradnu. Asistent 3 ještě dodává instituci APLA PRAHA, která pořádá vzdělávací akce zaměřené na děti s poruchou autizmu.

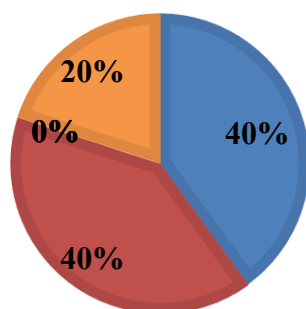
#### **Otázka č. 18. Probíhá ve Vaší škole vyhodnocování DVPP?**

Asistent 1, 3, 4, 5 odpověděli na tuto otázku ne, vyhodnocování vzdělávacích akcí ve vybrané škole neprobíhá. Asistent 2 odpovídá na tuto otázku ano, vyhodnocování vzdělávacích akcí probíhá formou vlastního zhodnocení a předání informací nadřízené pracovnici.

#### **Otázka č. 19. Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnila od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?**

Graf č. 27: Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnila od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?

■ 0 akcí ■ 1 akce ■ 2 akce ■ 3 akce ■ 4 akce ■ 5 akcí



Zdroj: vlastní šetření.

Asistent 2 a asistent 4 absolvovali v dané době 1 vzdělávací akce. Asistent 3 uvádí absolvování 5. vzdělávacích akcí, přičemž nejvíce byla využita metoda samostudia a e-learning. Asistent 1 a asistent 4 se v dané době neabsolvovali žádnou vzdělávací akcí. Důvodem neúčasti byla neatraktivní nabídka vzdělávacích akcí, které by neměly využití v práci s přiřazenými žáky.

**Otázka č. 20. Kolik vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnila, jste vyhodnocovala s Vaším nadřízeným?**

Asistent 3 uvádí vyhodnocení jedné z 5. absolvovaných akcí. Vyhodnocená akce byla absolvovaná v instituci APLA PRAHA, zaměřená na děti postižené autizmem, vyhodnocení proběhlo ústní formou. Asistent 1, asistent 2, asistent 4, asistent 5 nevyhodnocují vzdělávací akce s nadřízeným. Nevyhodnocením vzdělávací akce nedostává nadřízený zpětnou vazbu od pedagogických pracovníků – asistentů o průběhu, vhodnosti a další využitelnosti absolvované vzdělávací akce, nemůže tedy posoudit přínos vzdělávacích akcí, zaměřených pro práci asistentů pedagoga pro celou vybranou školu.

**Otázka č. 21. Jakou formou dochází k vyhodnocování vzdělávacích akcí?**

Asistent 1, 2, 4, 5 nevyhodnocuje vzdělávací akce, kterých se účastní žádnou formou.

Asistent 3 provádí hodnocení, které slouží výhradně pro účely vlastní práce.

Jak již bylo zmíněno, při hodnocení otázky č. 20, neprobíhá vyhodnocování a vzdělávacích akcí, kterých se účastní asistenti pedagogů, ve vybrané základní škole nemá vedení přehled o přínosu těchto vzdělávacích akcí, nemůže být tedy posouzeno, zda a do jaké míry dochází k naplňování vzdělávacích cílů u pedagogických pracovníků – asistent pedagoga.

**Otázka č. 22. Na jakou oblast je vyhodnocování vzdělávací akce zaměřené?**

Asistent 1, 2, 4 a 5 nemají žádnou oblast, na kterou by bylo zaměřené vyhodnocení vzdělávací akce. Asistent 3 uvádí oblast přínosu pro práci s dítětem, kterému se aktuálně věnuje a také přínos pro samotné dítě.

**Otázka č. 23. Jak a kde využíváte znalosti, dovednosti a zkušenosti získané na vzdělávací akci?**

Dotazovaní pracovníci asistenti pedagoga odpovídali shodně, že využívají získané poznatky, znalosti, dovednosti a zkušenosti v praxi, při práci se žáky s podpůrným opatřením. Asistent 3 odpovídá *„získané znalosti, dovednosti a zkušenosti využívám výhradně při práci se svěřeným žákem, pouze pro jeho potřeby, tedy hlavně v praxi, ale také pro své vlastní účely. Absolvováním vzdělávací akce mám možnost lépe pochopit problematiku daného postižení a můžu poznatky využít i při přípravě různých pomůcek pro žáka.*

Vzdělávací akce pro pedagogické pracovníky – asistent pedagoga jsou, jak vyplývá ze zjištění a odpovědí dotazovaných, omezené nabídky, ale jejich potřebnost při práci se žáky s podpůrným opatřením je nezbytné.

#### **Otázka č. 24. Sdílíte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti s ostatními kolegy?**

Asistent 1 snaží se sdílet získané informace s kolegyněmi, některé asistentky nemají zájem o problematiku, kterou se zabývá osobně.

Asistent 2 získané poznatky sdílí s kolegyněmi asistentkami, předává si získané znalosti.

Asistent 3 získané poznatky a znalosti nikdy nesdílí s kolegyněmi, jsou to zkušenosti, znalosti a dovednosti určené výhradně pro vlastní potřebu.

Asistent 4 získané kompetence sdílí s kolegyněmi asistentkami na pracovišti.

Asistent 5 sdílí získané znalosti, dovednosti a zkušenosti s ostatními asistenty základní školy, ve které pracuje.

Většina dotazovaných pedagogických pracovníků – asistent pedagoga ochotně sdílí získané znalosti, dovednosti a zkušenosti s ostatními kolegy.

#### **4 Zhodnocení výsledů metodologického šetření**

Dle výsledků dotazníkového šetření v kombinaci s kategorizovanými rozhovory je zřejmé, že pedagogičtí pracovníci vybrané základní školy považují další vzdělávání pedagogických pracovníků za velmi důležité pro jejich přínos do praxe, práce se žáky a osobní rozvoj. Výsledky šetření ukázaly, že cíle vzdělávací aktivity si většina respondentů stanovuje sama, výběr vzdělávací aktivity bývá konzultován s vedením školy. Potřeby základní školy se odrážejí v sestaveném plánu dalšího vzdělávání. Plán a cíle dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků sestavuje ředitelka vybrané základní školy pro daný školní rok a koresponduje s potřebami vybrané základní při respektování zákona o pedagogických pracovnících, který jasně stanovuje potřebu odborné kvalifikace u všech pedagogických pracovníků. Ve vybrané základní škole není stanovený individuální plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, pro jednotlivé pedagogické pracovníky, je zde pouze sestaven plán DVPP pro celou organizaci na daný školní rok. Z šetření také vyplývá, že pro další vzdělávání pedagogických pracovníků bývají využívány obě formy vzdělávání, tedy vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Nabídky vzdělávacích akcí hodnotili dotazovaní pracovníci kladně, výjimku představují pedagogičtí pracovníci – asistenti pedagogů a vychovatelky školní družiny, kteří vnímají velmi omezenou nabídku zaměřenou na jejich výkon práce. Reflexe vzdělávacích akcí mívá ústní formu, pro dotazované pracovníky vyhodnocování představuje zejména sdílení s ostatními kolegy na pedagogických poradách, nebo i mimo ně. Toto zhodnocení vyplývá také srovnáním dotazníkové otázky, zda probíhá vyhodnocování DVPP ve vybrané základní škole s porovnáním odpovědí na otázku kolik vzdělávacích akcí bylo respondenty hodnoceno s nadřazeným. Ve výzkumném šetření většina respondentů uvádí, že vyhodnocování vzdělávacích akcí sice probíhá, nicméně srovnáním odpovědí na výzkumnou otázku zabývající se kolik vzdělávacích akcí bylo vyhodnocováno s nadřazeným, se neshoduje.

Součástí metodologického výzkumu bylo stanovení čtyř výzkumných otázek s cílem zaměřeným na zhodnocení efektivity systému realizování a využívání dalšího vzdělávání a jeho dopad na rozvoj pedagogických pracovníků ve školském zařízení zaměřeném na základní vzdělávání:

1. Jaké metody jsou využívány při identifikaci vzdělávacích potřeb vybrané základní školy?



2. Jaké metody jsou využívány při realizaci dalšího vzdělávání ve vybrané základní škole?
3. Jakou formou probíhá reflexe dalšího vzdělávání?
4. Jak jsou využívány poznatky, znalosti a dovednosti získané dalším vzděláváním?

Výzkumem byly zjištěny odpovědi na tyto otázky:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb, vybrané základní školy, vychází ze zjištění a odhalení nedostatků pedagogických pracovníků, které může být nazváno, jak uvádí odborná literatura, vzdělávací mezerou. Tato vzdělávací mezera bývá ve vybrané základní škole odhalena hospitační činností vedením základní školy, nebo i samotným pedagogickým pracovníkem.
2. Druhá výzkumná otázka se zabývala konkrétními metodami, které jsou nejčastěji využívány při realizaci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve vybrané základní škole. Pro objektivní zjištění byly konkrétní metody stanovené pro formu vzdělávání na pracovišti a pro formu vzdělávání mimo pracoviště, přičemž bývají využívány obě formy vzdělávání. Výsledky šetření jsou odlišné u pedagogických pracovníků – učitel, u kterých jsou nejvíce využívány metody vzdělávání jako je instruktáž, mentoring, hospitace u kolegy, porady na pracovišti. Pedagogičtí pracovníci – vychovatelky školní družiny nejvíce využívají metodu hospitace u kolegyně. Pedagogičtí pracovníci – asistent pedagoga využívají nejvíce metody vzdělávání, které představuje asistování, rotaci práce a zejména pověření úkolem, které vede pracovníky k samostatnosti a odpovědnosti při splnění pověřeného úkolu. Nejvíce využívanými konkrétními metodami mimo pracoviště představují shodně, u všech kategorií pedagogických pracovníků vybrané základní školy, označené metody seminář, přednáška, demonstrování a zejména samostudium.
3. Vyhodnocování vzdělávacích aktivit probíhá, ve vybrané základní škole zejména ústní formou na pedagogických poradách, kdy účastník vzdělávací aktivity dostává prostor pro její zhodnocení nebo prostřednictvím hospitačních činností vedení vybrané základní školy. Avšak většina dotazovaných respondentů uvádí, že k vyhodnocování vzdělávací aktivity nedochází. Vedení vybrané základní školy dostává informace o průběhu a přínosu vzdělávacích akcí pouze sporadicky, v omezené míře a tím nemůže docházet k efektivnímu zhodnocení naplňování stanovených vzdělávacích cílů.

4. Získané poznatky, znalosti a dovednosti bývají využívány, všemi pedagogickými pracovníky, zejména při výkonu vlastní práce, tedy ve výuce, při přípravě na výuku, při práci se žáky a třídním kolektivem. Dále bývají získané znalosti, dovednosti a zkušenosti, u většiny dotazovaných respondentů, sdíleny s ostatními kolegy.

#### **4.1 Doporučení**

Ve vybrané základní škole je vhodně nastaven systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který odpovídá potřebám vybrané základní školy a koresponduje s platnou legislativou, zejména se zákonem o pedagogických pracovnících, který jasně stanovuje potřebu odborné kvalifikace u všech pedagogických pracovníků. Činnosti spojené s identifikací a sestavováním plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se v mnohém shodují s činnostmi popisovanými v těchto bodech odbornou literaturou. Většina pedagogických pracovníků vybrané základní školy si určuje vlastní vzdělávací cíle nedirektivním způsobem sama, za předpokladu návaznosti stanovených vzdělávacích cílů na stanovené cíle a plán vzdělávání pro daný školní rok. Realizace vzdělávání probíhá využitím obou forem vzdělávání, tedy formou vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Získané znalosti, dovednosti a zkušenosti bývají využívány v praxi, ve výukových hodinách, při práci se žáky a při práci s třídním kolektivem. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že další vzdělávání pedagogických pracovníků je nedílnou součástí pro samotný výkon práce, pedagogických pracovníků, jejich rozvíjení se, seberealizace, efektivnímu plnění svěřených úkolů i naplňování cílů organizace. Problematická zůstává oblast vyhodnocování vzdělávacích aktivit. Tato sice obtížná činnost, bývá v odborné literatuře popisována jako nezbytná pro zjištění efektivity vzdělávací akce. Doporučením pro vybranou základní školu je efektivnější vyhodnocování vzdělávacích akcí, pro které může posloužit hodnotící dotazník vzdělávací akce se záznamem přínosu vzdělávací akce pro výuku a sdílení s ostatními kolegy. Nedílnou součástí hodnotícího dotazníku by, měla být zpětná vazba na lektora a instituci pořádající vzdělávací aktivitu. Vzdělávací akce by měla být přínosem pro pedagogické pracovníky, ale také pro celou základní školu. Vyhodnocování přínosu vzdělávací akce ke stanoveným cílům vybrané základní školy představuje důležitý ukazatel, který ukazuje, co vzdělávací akce přinesla pedagogickému pracovníku i jak přispěje k naplnění vzdělávacích cílů vybrané základní školy. Pro efektivní vyhodnocování

vzdělávací akce, je nutné jasně definovat individuální vzdělávací cíle pracovníků. Pro tyto účely může vybrané základní škole sloužit individuální plán vzdělávání pedagogického pracovníka, který by sloužil zároveň jako ukazatel rozvoje konkrétního pedagogického pracovníka.

## **Závěr**

Teoretická část bakalářské práce se zabývala charakteristikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jehož smyslem je prohlubování, utváření a rozšiřování schopností, jako jsou znalosti, dovednosti a zkušenosti, zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Představeno bylo systematické vzdělávání zaměstnanců, jako nástroj vycházející ze strategie vzdělávání a potřeb organizace, využívající ke svému sestavení manažerské činnosti identifikaci vzdělávacích potřeb organizace, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Empirická část se zaměřila na metodologické šetření nastaveného systému dalšího vzdělávání ve vybrané základní škole.

Cílem práce bylo zhodnocení efektivity systému realizování a využívání dalšího vzdělávání a jeho dopad na rozvoj pedagogických pracovníků ve školském zařízení zaměřeném na základní vzdělávání. K zhodnocení efektivity systému realizování a využívání dalšího vzdělávání a jeho dopad na rozvoj pedagogických pracovníků ve školském zařízení zaměřeném na základní vzdělávání byly vytvořeny čtyři výzkumné otázky:

1. Jaké metody jsou využívány při identifikaci vzdělávacích potřeb vybrané základní školy?

Identifikace vzdělávacích potřeb, vybrané základní školy, vychází ze zjištění a odhalení nedostatků pedagogických pracovníků, které může být nazváno, jak uvádí odborná literatura, vzdělávací mezerou. Tato vzdělávací mezera bývá ve vybrané základní škole odhalena hospitační činností vedením základní školy, nebo i samotným pedagogickým pracovníkem.

2. Jaké metody jsou využívány při realizaci dalšího vzdělávání ve vybrané základní škole?

K zjištění metod nejčastěji využívaných při realizaci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve vybrané základní škole byly předloženy konkrétní metody stanovené pro formu vzdělávání na pracovišti a pro formu vzdělávání mimo pracoviště, přičemž zjištění přineslo využívání obou forem vzdělávání. Výsledky šetření jsou odlišné u pedagogických pracovníků, u kterých jsou nevíce využívány metody vzdělávání jako je instruktáž, mentoring, hospitace u kolegy, porady na pracovišti. Vychovatelky školní družiny nejvíce využívají metodu hospitace u kolegyně. Asistenti pedagoga využívají nejvíce metody vzdělávání, které představuje asistování, rotaci práce a zejména pověření úkolem, které vede

pracovníky k samostatnosti a odpovědnosti při splnění pověřeného úkolu. Nejvíce využívanými konkrétními metodami mimo pracoviště představují shodně, u všech kategorií pedagogických pracovníků vybrané základní školy, označené metody seminář, přednáška, demonstrování a zejména samostudium.

### 3. Jakou formou probíhá reflexe dalšího vzdělávání?

Vyhodnocování vzdělávacích aktivit probíhá, ve vybrané základní škole zejména ústní formou na pedagogických poradách, kdy účastník vzdělávací aktivity dostává prostor pro její zhodnocení nebo prostřednictvím hospitačních činností vedení vybrané základní školy. Avšak většina dotazovaných respondentů uvedlo, že k vyhodnocování vzdělávací aktivity nedochází. Vedení vybrané základní školy dostává informace o průběhu a přínosu vzdělávacích akcí pouze sporadicky, v omezené míře a tím nemůže docházet k efektivnímu zhodnocení naplňování stanovených vzdělávacích cílů.

### 4. Jak jsou využívány poznatky, znalosti a dovednosti získané dalším vzděláváním?

Získané poznatky, znalosti a dovednosti bývají využívány, všemi pedagogickými pracovníky, zejména při výkonu vlastní práce, tedy ve výuce, při přípravě na výuku, při práci se žáky a třídním kolektivem. Dále bývají získané znalosti, dovednosti a zkušenosti, u většiny dotazovaných respondentů, sdíleny s ostatními kolegy.

Výzkum proběhl formou dotazníkového šetření v kombinaci kategorizovaných rozhovorů. Dotazníkové šetření obsahovalo 25 otázek, které byly zaměřené na pedagogické pracovníky - učitel. Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou fázích. V rámci předvýzkumu byl sestaven dotazník, který následně vyplnili tři vybraní respondenti, za účelem posouzení srozumitelnosti otázek, vhodnosti výběru otázek, jejich rozložení v dotazníkovém šetření s možností následného doplnění či přepracování dotazníku před zahájením samotného výzkumného šetření. Tento dotazník byl následně upraven do finální podoby a předložen pedagogickým pracovníkům v písemné podobě. Rozhovory proběhly ve třech fázích, první rozhovor byl uskutečněn s ředitelkou vybrané základní školy a obsahoval 15 otázek. Druhý rozhovor byl zaměřen na pedagogické pracovníky – vychovatel školní družiny a obsahoval 24 otázek. Třetí rozhovor byl zaměřen na pedagogické pracovníky – asistent pedagoga, otázky byly totožné s otázkami určenými pro pedagogické pracovníky – vychovatel školní

družiny. Jednalo se o kvantitativní výzkum. Otázky byly sestaveny z identifikačních, škálových, otevřených i uzavřených otázek. Uzavřené a škálové otázky byly zpracovány a vyhodnoceny nejčastěji formou grafů. Otevřené otázky byly položeny z důvodu nabídky dostatečného prostoru pro vyjádření vlastního názoru respondentů. Otázky dotazníkového šetření i otázky šetření rozhovorů byly sestaveny tak, aby jejich vyhodnocení vedlo k zodpovězení čtyř stanovených výzkumných otázek. Ve vybrané základní škole pracuje 34 pedagogických pracovníků – učitelů, 9 asistentů pedagogů a 4 vychovatelky školní družiny. Do dotazníkového výzkumného šetření byli zapojeni všichni pedagogičtí pracovníci – učitel, vybrané základní školy, kdy jim byl dotazník předložen na pedagogické radě. Návratnost dotazníků nebyla 100 %, z 34 předložených dotazníků se ke zhodnocení a zpracování vrátilo 29. Pro rozhovory byli vybráni 3 pedagogičtí pracovníci – vychovatel školní družiny a 5 pedagogických pracovníků – asistent pedagoga.

Z šetření vyplynulo, že ve vybrané základní škole je vhodně nastaven systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který odpovídá potřebám vybrané základní školy a koresponduje s platnou legislativou, zejména se zákonem o pedagogických pracovnících, který jasně stanovuje potřebu odborné kvalifikace u všech pedagogických pracovníků. Další vzdělávání pedagogických pracovníků vybrané základní školy, je nedílnou součástí pro samotný výkon práce pedagogických pracovníků, jejich rozvíjení se, seberealizace, efektivnímu plnění svěřených úkolů i naplňování cílů organizace. Šetřením bylo zjištěno, že oblast vyhodnocování vzdělávacích akcí je problematické. Empirickým šetřením byly zodpovězeny všechny stanovené výzkumné otázky.

#### **Doporučení pro vybranou základní školu:**

- Efektivnější vyhodnocování vzdělávacích akcí, pro které může posloužit hodnotící dotazník vzdělávací akce se záznamem přínosu vzdělávací akce pro výuku a sdílení s ostatními kolegy. Nedílnou součástí hodnotícího dotazníku by, měla být zpětná vazba na lektora a instituci pořádající vzdělávací aktivitu.
- Vzdělávací akce by měla být nejen přínosem pro pedagogického pracovníka, ale také pro celou základní školu. Vyhodnocování přínosu vzdělávací akce ke stanoveným cílům vybrané základní školy představuje důležitý ukazatel, který

ukazuje, co vzdělávací akce přinesla pedagogickému pracovníku i jak přispěje k naplnění vzdělávacích cílů vybrané základní školy.

- Pro efektivní vyhodnocování vzdělávací akce, je nutné jasně definovat individuální vzdělávací cíle pracovníků. Pro tyto účely může vybrané základní škole sloužit individuální plán vzdělávání pedagogického pracovníka, který by sloužil zároveň jako ukazatel rozvoje konkrétního pedagogického pracovníka a jeho portfolio.

## Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 4113 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOČIANOVÁ, Renata, 2011. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 336 s. ISBN 978-80-247-8946-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-4401-8.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 188 s. ISBN 978-80-7952-264-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 782 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TROJANOVÁ, Irena, 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 136 s. ISBN 978-80-7552-842-1.



VODÁK, Jozef, Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. PRAHA: Portál, 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník pro pedagogické pracovníky vybrané základní školy.

Příloha 2 – Otázky kategorizovaného rozhovoru s ředitelkou vybrané základní školy.

Příloha 3 – Otázky kategorizovaného rozhovoru pro vychovatelky školní družiny a asistenty pedagogů.

Příloha 4 – Návrh hodnotícího dotazníku vzdělávací akce.

Příloha 5 – Návrh individuálního plánu vzdělávání pedagogického pracovníka

## DOTAZNÍK PRO PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY

Vážená paní učitelko, vážený pane učiteli,

jsem studentkou 3. ročníku studijního programu: Školský management, Univerzity Karlovy, Pedagogické fakulty, Katedry andragogiky a managementu vzdělávání. Předložený dotazník je součástí mé bakalářské práce na téma „Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v základní škole“. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní. Veškeré získané informace budou považovány za důvěrné. Výsledky dotazníkového šetření využiji pouze pro účely teoreticko-empirického výzkumu bakalářské práce.

Dotazník obsahuje uzavřené a škálové otázky, na které odpovídejte „X“ do příslušného políčka u odpovědi, se kterou se ztotožňujete. Na otázky otevřené odpovídejte zapsáním vlastního názoru.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.  
Slavomíra Slobodníková

### 1. Považujete další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) za důležité?

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| a) rozhodně ano | <input type="checkbox"/> |
| b) spíše ano    | <input type="checkbox"/> |
| c) spíše ne     | <input type="checkbox"/> |
| d) rozhodně ne  | <input type="checkbox"/> |
| e) nevím        | <input type="checkbox"/> |

### 2. Podílíte se na identifikaci vzdělávacích potřeb ve Vaší základní škole?

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| a) rozhodně ano | <input type="checkbox"/> |
| b) spíše ano    | <input type="checkbox"/> |
| c) spíše ne     | <input type="checkbox"/> |
| d) rozhodně ne  | <input type="checkbox"/> |

### 3. Podle jakých kritérií si vybíráte vzdělávací akce, kterých se účastníte?

### 4. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích akcí?

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| a) rozhodně ano | <input type="checkbox"/> |
| b) spíše ano    | <input type="checkbox"/> |

- c) spíše ne ☐
- d) rozhodně ne ☐
- e) nevím ☐

**5. Máte ve Vaší základní škole vytvořen individuální plán dalšího vzdělávání?**

- a) ano ☐
- b) ne ☐
- c) nevím ☐

**6. Jaké jsou cíle Vašeho dalšího vzdělávání?**

**7. Podílíte se na stanovování Vašich cílů v dalším vzdělávání?**

- a) vzdělávací cíle si stanovuji sám ☐
- b) vzdělávací cíle stanovuji s vedením školy ☐
- c) vzdělávací cíle stanovuje vedení školy pro celou organizaci ☐

**8. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?**

**9. Jaké formy dalšího vzdělávání Vám vyhovují?**

- a) vzdělávání na pracovišti ☐
- b) vzdělávání mimo pracoviště ☐
- c) obě formy vzdělávání ☐

**10. Jaké metody dalšího vzdělávání upřednostňujete při zvolené formě vzdělávání na pracovišti a proč?**  
(můžete uvést více možností)

- a) instruktáž při výkonu práce ☐
- b) asistování ☐
- c) pověření úkolem ☐

- d) rotace práce ☐
- e) koučink ☐
- f) mentoring ☐
- g) counselling ☐
- h) pracovní porady ☐
- i) ☐ jiná ☐ metoda, ☐ uveďte  
jaká.....

zvolené metody upřednostňuji z důvodu:

**11. Jaké metody dalšího vzdělávání upřednostňujete při zvolené formě vzdělávání mimo pracoviště a proč?**  
(můžete uvést více možností)

- a) přednáška ☐
- b) seminář ☐
- c) demonstrování ☐
- d) případová studie ☐
- e) outdoorové aktivity ☐
- f) e-learning ☐
- g) samostudium ☐
- j) ☐ jiná ☐ metoda, ☐ uveďte  
jaká.....

zvolené metody upřednostňuji z důvodu:

**12. O jaké oblasti dalšího vzdělávání se nejvíce zajímáte?**  
(můžete uvést více možností)

- a) pedagogika ☐
- b) psychologie ☐
- c) výchovy (výtvarné, hudební, tělesné, literární, ...)

d) environmentální výchova

☐

e) informační technologie

☐

f) management, řízení školy

☐

g) cizí jazyky

☐

h) ..... jiná ..... oblast,  
jaká.....

uved'te

**13. Jaké instituce nabízející DVPP nejvíce využíváte?**

**14. Probíhá ve Vaší základní škole vyhodnocování DVPP?**

a) rozhodně ano

☐

b) spíše ano

☐

c) spíše ne

☐

d) rozhodně ne

☐

e) nevím

☐

**15. Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil/a od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?**  
(uved'te počet)

**16. Na jaké oblasti byly vzdělávací akce zaměřené?**

**17. Kolik vzdělávacích akcí, jichž jste se účastnil/a, jste vyhodnocoval/a s Vaším nadřízeným?**  
(uved'te počet)

**18. Jakou formou dochází k vyhodnocování vzdělávacích akcí?**

**19. Na jakou oblast je vyhodnocování vzdělávací aktivity zaměřené ve Vaší základní škole?**  
(můžete uvést více oblastí)

a) na organizaci vzdělávací akce

☐

- b) na kvalitu lektora ☐
- c) na vhodnost zvolené vzdělávací akce ☐
- d) na přínos vzdělávací akce pro účastníka v rámci využitelnosti v jeho práci ☐
- e) na přínos vzdělávací akce pro naplnění stanovených vzdělávacích cílů Vaší základní školy ☐
- f) na dostupnost vzdělávací akce ☐
- g) jiné, ☐ uveďte  
jaké.....

**20. Jak a kde využíváte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti ze vzdělávací akce?**

**21. Sdílíte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti s ostatními pedagogy?**

- a) rozhodně ano ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) rozhodně ne ☐

**22. Do jaké věkové skupiny patříte?**

- a) 20–25 let ☐
- b) 26-35 let ☐
- c) 36-45 let ☐
- d) 46-55 let ☐
- e) více než 55 let ☐

**23. Jak dlouhá je Vaše pedagogická praxe?**

- a) méně než 3 roky ☐
- b) 3 až 5 let ☐
- c) 5 až 10 let ☐
- d) 10 až 15 let ☐

e) 15 až 20 let

☐

f) více než 20 let

☐

**24. Na jakém stupni základního vzdělávání pracujete jako pedagog?**

a) na prvním stupni

☐

b) na druhém stupni

☐

**25. Vaše pohlaví**

Žena

☐

Muž

☐



### Otázky kategorizovaného rozhovoru s ředitelkou vybrané základní školy.

Otázka č. 1. Jak dlouhá je Vaše praxe v oblasti řízení základní školy, jak dlouho působíte ve vybrané základní škole na pozici ředitelky a jak dlouhá je Vaše pedagogická praxe?

Otázka č. 2. Do jaké věkové kategorie patříte?

Otázka č. 3. Považujete další vzdělávání pedagogických pracovníků za důležité?

Otázka č. 4. Jak jsou identifikovány vzdělávací potřeby ve Vaší základní škole?

Otázka č. 5. Podle jakých kritérií sestavujete plán dalšího vzdělávání?

Otázka č. 6. Máte ve Vaší základní škole sestaveny individuální plány DVPP, pro pedagogické pracovníky?

Otázka č. 7. Jaké formy DVPP jsou nejčastěji využívány?

Otázka č. 8. Jaké metody dalšího vzdělávání jsou nejvíce využívány pedagogickými pracovníky Vaší základní školy?

Otázka č. 9. O jaké oblasti dalšího vzdělávání se nejvíce zajímáte?

Otázka č. 10. Jaké instituce nabízející DVPP jsou nejvíce využívány pedagogickými pracovníky Vaší základní školy?

Otázka č. 11. Kolika vzdělávacích akcí jste se účastnila v období od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?

Otázka č. 12. Na jaké oblasti byly vzdělávací akce zaměřené?

Otázka č. 13. Probíhá ve Vaší základní škole vyhodnocování vzdělávacích akcí?

Otázka č. 14. Jak a kde využíváte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti ze vzdělávací akce?

Otázka č. 15. Myslíte si, že i ostatní kolegové sdílejí své získané zkušenosti, dovednosti a znalosti ze vzdělávacích akcí?

Otázky kategorizovaného rozhovoru pro vychovatelky školní družiny a asistenty pedagogů.

Otázka č. 1. Do jaké věkové skupiny patříte?

Otázka č. 2. Jak dlouhá je Vaše praxe v oboru asistent pedagoga?

Otázka č. 3. Jaké je Vaše vzdělání?

Otázka č. 4. Účastníte se DVPP?

Otázka č. 5. Považujete DVPP za důležité?

Otázka č. 6. Podílíte se na identifikaci vzdělávacích potřeb ve Vaší základní škole?

Otázka č. 7. Podle jakých kritérií si vybíráte vzdělávací akce?

Otázka č. 8. Jaká je nabídka vzdělávacích akcí pro asistenty pedagoga?

Otázka č. 9. Máte vytvořen individuální plán DVPP ve Vaší základní škole?

Otázka č. 10. Jaké jsou cíle Vašeho DVPP?

Otázka č. 11. Podílíte se na stanovování Vašich vzdělávacích cílů ve Vaší základní škole?

Otázka č. 12. Co Vás motivuje k účasti na vzdělávacích akcích?

Otázka č. 13. Jaké formy vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Otázka č. 14. Jaké metody vzdělávací akce, upřednostňujete při zvolené formě vzdělávání na pracovišti?

Otázka č. 15. Jaké metody vzdělávání upřednostňujete při zvolené formě vzdělání mimo pracoviště?

Otázka č. 16. O jaké oblasti DVPP se nejvíce zajímáte?

Otázka č. 17. Jaké instituce nabízející vzdělávací akce nejvíce využíváte?

Otázka č. 18. Probíhá ve Vaší škole vyhodnocování DVPP?

Otázka č. 19. Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnila od 1. 9. 2018 do 31. 12. 2019?

Otázka č. 20. Kolik vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnila, jste vyhodnocovala s Vaším nadřízeným?

Otázka č. 21. Jakou formou dochází k vyhodnocování vzdělávacích akcí?

Otázka č. 22. Na jakou oblast je vyhodnocování vzdělávací akce zaměřené?

Otázka č. 23. Jak a kde využíváte znalosti, dovednosti a zkušenosti získané na vzdělávací akci?

Otázka č. 24. Sdílíte získané znalosti, dovednosti, zkušenosti s ostatními kolegy?

Návrh hodnotícího dotazníku vzdělávací akce.

Jméno a příjmení pedagogického pracovníka:				
Název vzdělávací akce:				
Datum konání:				
Instituce pořádající vzdělávací akci:				
Lektor vzdělávací akce:				
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Lektor akce mě zaujal způsobem předávání informací				
Byl vzdělávací akcí naplněn stanovený vzdělávací cíl?				
Byla vzdělávací akce přínosná?				
Vzdělávací akci doporučuji ostatním kolegům				
Získané znalosti nejvíce využiji:				

### Návrh individuální plánu vzdělávání pedagogického pracovníka

Jméno a příjmení pedagogického pracovníka:			
Pracovní zařazení:			
Vzdělávací cíle pedagogického pracovníka:			
Jakým způsobem budou naplňovány stanovené cíle:			
Forma vzdělávací akce naplňující stanovené cíle:			
Vyhodnocení naplnění stanoveného cíle:			